



ELIS SHaida
RAICHANDE
MUSSA OSSMANE

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL DE UMA INCUBADORA DE NEGÓCIOS: O CASO DA IPSTARTUP

Relatório de Estágio submetido como requisito
parcial para obtenção do grau de **Mestre em
Ciências Empresariais: Ramo de Gestão de
PME**

JÚRI

Presidente: Prof.^a Doutora Sandra Nunes, ESCE/IPS

Orientador: Prof.^a Doutora Maria Teresa Costa, ESCE/IPS

Vogal: Prof. Doutor Joaquim Silva Ribeiro, ESCE/IPS

Novembro de 2018

*Aos meus avós Ibrahimo Raichande e Sofia Caramuchande
e à minha mãe Amina Raichande Mateus, pelos alicerces,
pelos exemplos e pelos incentivos.*

*Ao Helder e aos meus filhos, Joana, Lia e Denis, por todo o
apoio e pelo tempo que não passei convosco.*

AGRADECIMENTOS

A realização do estágio não teria sido possível sem o apoio de algumas pessoas que acompanharam o processo desde a sua fase inicial.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer à minha orientadora de estágio, a Professora Doutora Maria Teresa Valente Gomes da Costa, pela sua total disponibilidade para me ajudar na elaboração do presente trabalho.

Expresso os meus sinceros agradecimentos à equipa da UAI&DE-IPS, em especial ao Professor Doutor Filipe Duarte dos Santos Cardoso, enquanto Coordenador daquela unidade no momento em que me propus a estagiar na mesma, por me terem acolhido e integrado.

Agradeço à Dr.^a Sandra Carla Rodrigues Pinto pela forma como me permitiu interagir na IPStartUp e por toda a sua permanente disponibilidade para me acompanhar e esclarecer quaisquer questões relacionadas com o funcionamento da incubadora, o que foi determinante para que eu pudesse atingir os objetivos preconizados em fase de projeto.

Não posso deixar de referir que, apesar de não terem participado diretamente no apoio à elaboração deste trabalho, todos os professores que lecionaram as unidades curriculares do Mestrado em Ciências Empresariais – Ramo Gestão de PME, nos anos letivos de 2016/2017 e 2017/2018, sem exceção, contribuíram para o desenvolvimento do meu conhecimento no campo da gestão e da investigação científica, o que se repercutiu no desenvolvimento do estágio e respetivos resultados.

A todos, muito obrigada!

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE FIGURAS	V
ÍNDICE DE TABELAS	V
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	VI
RESUMO	VII
ABSTRACT	VIII
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 – QUADRO TEÓRICO	4
1.1. Empreendedorismo	4
1.1.1. Breve Enquadramento Concetual	4
1.1.2. A Educação para o Empreendedorismo no Ensino Superior	5
1.1.3. O Empreendedorismo no Ensino Superior e o Desenvolvimento Socioeconómico	9
1.2. Gestão Estratégica em Organizações Públicas	12
1.2.1. Abordagens Estratégicas	14
1.2.2. Decisão Estratégica e Estratégias Emergentes	16
1.2.3. Análise Estratégica	16
1.2.4. Formulação Estratégica	18
1.2.4.1. Visão, Missão e Objetivos Estratégicos	18
1.2.5. Modelos de Apoio à Formulação Estratégica	19
1.2.6. Tipos de Estratégias	21
1.2.6.1. Estratégias Genéricas de Crescimento	21
1.2.6.2. Estratégias Genéricas de Estabilidade	22
1.2.6.3. Estratégias Genéricas Defensivas	22
1.2.6.4. Estratégias Colaborativas	23
1.3. Gestão de Incubadoras de Negócios	24
1.3.1. Breve Enquadramento Concetual	24
1.3.2. Boas Práticas na Gestão de Incubadoras de Negócios	26
1.3.2.1. A Estratégia	27
1.3.2.2. O Plano de Negócios	27
1.3.2.3. Modelo de Incubação: Serviços Prestados	27
1.3.2.4. Critérios de Admissão e de Saída	29
1.3.2.5. Autonomia Financeira	29
1.3.2.6. Qualificações e Afetação do Capital humano	29
1.3.2.7. Avaliação de Desempenho e Melhoria Contínua	30
1.3.3. Outros Fatores com Impacto no Sucesso das Incubadoras	31

1.3.3.1. O Ecossistema de Acolhimento	31
1.3.3.2. O Modelo de Governação	32
1.3.3.3. Motivações e Intenção Empreendedora	33
CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA	35
2.1. Tipo de Investigação	35
2.2. Métodos de Colheita de Dados	35
2.3. Tratamento dos Dados	36
2.4. Distribuição temporal das atividades	37
2.5. Considerações Éticas	37
CAPÍTULO 3 – O ESTÁGIO	39
3.1. Enquadramento do Estágio.....	39
3.1.1. Objetivos do Estágio	39
3.2. Caracterização da Entidade Acolhedora	40
3.2.1. Identificação da Entidade Acolhedora.....	40
3.2.2. Objetivos e competências	40
3.2.3. Estrutura Organizacional.....	41
3.2.4. Localização e Infraestruturas	42
3.3. Atividades desenvolvidas	42
3.3.1. Atividades desenvolvidas no âmbito da gestão estratégica	42
3.3.2. Atividades desenvolvidas no âmbito da gestão tática e operacional.....	43
CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	45
4.1. Análise Interna da IPStartUp	45
4.1.1. Enquadramento Estratégico.....	45
4.1.1.1. PEDIPS - Plano Estratégico de Desenvolvimento 2016-2018.....	45
4.1.1.2. Plano de Atividades da UAII&DE para 2017	46
4.1.2. Recursos Financeiros.....	47
4.1.3. Recursos Humanos.....	47
4.1.4. Recursos Organizacionais	49
4.1.4.1. Portfólio de atividades de apoio ao Empreendedorismo do IPS	49
4.1.4.2. Estratégia e Procedimentos de Gestão	50
4.1.5. Forças e Fraquezas da IPStartUp.....	53
4.2. Análise do Meio Envolve: Oportunidades e Ameaças	55
4.3. Análise Estratégica	58
4.3.1. Análise ao ciclo de vida.....	58
4.3.2. Análise sob a Perspetiva do Modelo de MacMillan	59
4.3.3. Análise sob a Perspetiva do Modelo das Estratégias Competitivas de Porter	61
4.3.4. Análise SWOT	61

4.4. Recomendações ao nível da formulação estratégica	62
4.4.1. Objetivos estratégicos	62
4.4.2. Estratégias recomendadas.....	63
4.5. Estratégia de Educação para o Empreendedorismo no IPS e Modelo de Governação...	67
4.6. Decisão Estratégica e Estratégias Emergentes	68
 CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	 70
5.1. Síntese e Conclusões	70
5.1. Limitações do estudo	72
 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	 73
 APÊNDICE A – Atividades Desenvolvidas no Estágio Curricular	 82
APÊNDICE B – Análise do Meio Envolvente.....	82

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Níveis de gestão organizacional	12
Figura 2 – Diferenças entre a gestão pública e a gestão privada	13
Figura 3 – Serviços prestados por incubadoras de negócios (Exemplo genérico).....	28
Figura 4 – Modelo de Incubação de negócios.....	34
Figura 5 – Logotipo da IPStartUp.....	41

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Abordagens na formulação estratégica.....	15
Tabela 2 – Modelos de apoio à formulação estratégica.....	20

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CSES - Centre for Strategy & Evaluation Services

DGRIEC - Directorate-General for Research and Innovation for European Commission

EBN - European Bic Network

FCT - Fundação para a Ciência e a Tecnologia

GEM - Global Entrepreneurship Monitor

GI.COM - Gabinete de Imagem e Comunicação do Instituto Politécnico de Setúbal

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação, I.P.

IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional

IES – Instituições de Ensino Superior

INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial

IPS – Instituto Politécnico de Setúbal

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OSFL - Organizações Sem Fins Lucrativos

PEDIPS 2016-2018 - Plano Estratégico de Desenvolvimento 2016-2018 do IPS

PME – Micro, Pequenas e Médias Empresas

SI&D - Sistema de Inovação e Desenvolvimento

SPE – Serviço de Promoção da Empregabilidade do IPS

UAI&DE - IPS – Unidade de Apoio à Inovação, Investigação & Desenvolvimento e Empreendedorismo do Instituto Politécnico de Setúbal

UE – União Europeia

RESUMO

A importância da promoção do empreendedorismo para a dinamização socioeconómica das regiões é amplamente reconhecida e as instituições de ensino superior desempenham um papel central na educação para o empreendedorismo e na transferência de tecnologia e conhecimento para a sociedade através do apoio à criação de spinoffs de base académica. A oferta educativa do empreendedorismo deverá continuar a passar pelo suporte prático ao empreendedorismo aplicado, nomeadamente através de incubadoras académicas e de um conjunto de serviços e de recursos a estas associados.

Por outro lado, as incubadoras de negócios, independentemente da sua natureza ou forma jurídica, devem ser geridas como qualquer outra organização, de modo a que possam atingir com sucesso os objetivos a que se propõem.

O presente relatório reporta-se ao estágio efetuado na incubadora de ideias de negócio do Instituto Politécnico de Setúbal – a IPStartUp, recentemente constituída (fevereiro de 2015), com o principal objetivo de apoiar a entidade acolhedora a melhorar o respetivo desempenho organizacional, tendo sido definidos como objetivos específicos apoiar na elaboração da sua estratégia de desenvolvimento e na elaboração de procedimentos de gestão operacional.

Foi efetuada uma revisão de literatura no âmbito da promoção e educação para o empreendedorismo por parte das instituições de ensino superior, sobre o desenvolvimento estratégico de organizações e sobre as boas práticas na gestão de incubadoras de negócios, o que permitiu reunir um conjunto de informações de suporte ao desenvolvimento do estágio e à concretização dos respetivos objetivos.

O estudo assentou numa abordagem qualitativa, tendo-se procedido à recolha, análise e tratamento dos dados à observação participante, à análise documental e a entrevistas. Com base no estudo efetuado foi emanado um conjunto de recomendações aos diferentes níveis de gestão, especialmente ao nível estratégico, acreditando-se que estas irão contribuir para o desenvolvimento organizacional da IPStartUp.

Palavras-Chave: Incubadoras de Negócios; Educação para o Empreendedorismo; Estratégia; Gestão de Organizações

ABSTRACT

Entrepreneurship promotion is widely recognized as an important way to promote regions socio-economic dynamism. Higher education institutions play, in this scope, a very important role either in education as in supporting spinoffs creation. The entrepreneurial educational offer should continue through entrepreneurship practical support, in particular by academic incubators associated to a set of services and resources.

On the other hand, business incubators, regardless of its nature or legal form, must be managed like any other organization to achieve the proposed goals successfully.

The present report refers to an internship made at IPStartUp - Polytechnic Institute of Setúbal Business Incubator, that was recently created (February 2015). The main purpose was to support the entity to achieve a better organizational performance, through specific goals which were to develop a strategic plan and some management procedures.

A literature review was conducted on the framework of entrepreneurship education at higher education institutions, organizations strategic development and business incubators management good practices. This review allowed to gather a set of information to support the internship development and to achieve its goals.

The case-study was based on a qualitative approach, through participant's observation, document analysis and interviews. Based on the conducted study, it was issued a set of management recommendations, especially at the strategic level, believing that these will contribute to IPStartUp organizational development.

Key-words: Business Incubators; Entrepreneurship Education; Strategy; Organizational Management

INTRODUÇÃO

O conceito de empreendedorismo tem vindo a evoluir sob diversas perspetivas (Sarkar, 2010), sendo que algumas das abordagens mais recentes ao conceito, definem empreendedorismo como uma competência transversal, sem restrição de domínio, que se aplica a todas as esferas da vida, aos indivíduos e às organizações, associado à criação de valor cultural, social e/ou económico, nos setores privado e público (Bacigalupo, Kampylis, Punie & Van den Brande, 2016).

A importância da promoção do empreendedorismo para a dinamização socioeconómica das regiões é amplamente reconhecida e as instituições de ensino superior (IES) desempenham, neste âmbito, um papel central. Vários estudos têm sido desenvolvidos em torno do conceito de “hélix-tripla”, que se baseia na interação entre a IES, a indústria e o governo, como fator-chave de sucesso para a inovação numa sociedade baseada no conhecimento (Shane, 2004, 2005; Marques & Martins, 2005; Sarkar, 2010; Sarkar & Piedade, 2013). Além de poder ser uma via de dinamizar a economia, através da criação de respostas inovadoras e mais competitivas, o empreendedorismo pode ter um importante impacto no cenário atual dos mercados de trabalho, em que os jovens diplomados se vêm muitas vezes sem oportunidades de trabalho ou confrontam-se com oportunidades consideradas desadequadas às competências adquiridas (Sousa, 2014).

Por outro lado, o papel das IES, no que toca ao empreendedorismo, não se restringe à transferência de tecnologia e conhecimento para a sociedade através do apoio à criação de spinoffs de base académica (Shane, 2004). O espírito empreendedor é uma competência essencial para o crescimento, para o emprego e para a realização pessoal devendo ser aprendida ao longo da vida. Assim, deve ser fomentado ao nível da educação desde o primeiro ciclo do ensino básico até ao ensino superior. Além de possibilitar a existência de um maior número de empreendedores mais competitivos no mercado, a educação para o empreendedorismo contribui para o desenvolvimento de competências transversais, tais como a criatividade, a inovação e a autoconfiança, tornando os indivíduos mais criativos, melhor preparados para lidar com as contingências em contexto de trabalho e mais aptos para o aproveitamento das oportunidades ao seu alcance, seja qual for a sua função ou área de atuação (Comité Económico e Social Europeu, 2006; Comissão Europeia, 2008; World Economic Fórum, cit in Silva et al, 2013; Amabile & Kramer & Surlemont, cit in Lackéus, 2015).

Vários autores têm-se debruçado sobre as questões metodológicas relacionadas com o ensino e com a educação para o empreendedorismo, perecendo não se ter chegado ainda a um consenso sobre as metodologias mais eficazes (Comissão Europeia, 2008, 2014; Redford, 2013b; Silva et al, 2013; Lackéus, 2015), bem como sobre algumas barreiras que persistem ao desenvolvimento de uma mentalidade mais empreendedora, tanto ao nível da academia como ao nível da sociedade em geral (Shane, 2004; Derek Bok cit in Carlsson, 2005; Windrum & Koch, 2008; Rodrigues, 2011; Thompson, Gonçalves, Medina & Amaral, 2013; Comissão Europeia, 2014; Barbosa & Ferreira, 2015; Lackéus, 2015; Castilho, Salgueiro & Parreira, 2018).

Não obstante as diferentes abordagens metodológicas, a oferta educativa do empreendedorismo deverá continuar a passar pelo suporte prático ao empreendedorismo aplicado,

nomeadamente através de incubadoras académicas e de um conjunto de serviços e de recursos a estas associados (Marques e Martins, 2005; Comité Económico e Social Europeu, 2006; Carvalho, Costa & Dominginhos, 2013; Costa & Valente, 2018; Piteira, Cruz, Valente & Costa, 2018).

O Instituto Politécnico de Setúbal (IPS) reconhecendo a importância da valorização económica do conhecimento e da respetiva transferência para o mercado, através da criação de empresas inaugurou, em fevereiro de 2015, uma incubadora de ideias de negócios - a IPStartUp, referindo que: *“considera-se crucial dinamizar a IPStartUp, apoiando o desenvolvimento e aceleração de ideias de negócio por parte dos diplomados, estudantes e docentes, dando origem a empresas de base académica incubadas no IPS.”* (IPS s.d., p.38)

Face à ainda recente constituição da IPStartUp, e considerando a orientação estratégica do IPS, verificou-se a necessidade de implementar uma estratégia de desenvolvimento e modelos operacionais que permitam atingir, eficaz e eficientemente, os respetivos objetivos organizacionais.

Assim, o presente documento reporta-se ao estágio curricular realizado pela autora no âmbito da unidade curricular de “Dissertação/Trabalho de Projeto/Estágio”, do 2.º ano do curso de Mestrado em Ciências Empresariais - Ramo de Gestão de PME, da Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal (IPS).

O estágio decorreu na UAI&DE – Unidade de Apoio à Inovação, Investigação & Desenvolvimento e Empreendedorismo do IPS, nomeadamente na IPStartUp – Incubadora de Ideias de Negócio do IPS, no âmbito das atividades de apoio ao Empreendedorismo, tendo como principal objetivo apoiar a entidade acolhedora na elaboração da sua estratégia de desenvolvimento e na elaboração de procedimentos de gestão operacional, no sentido de alcançar um melhor desempenho organizacional.

A autora optou por selecionar o estágio curricular como forma de concretizar a unidade curricular de “Dissertação/Trabalho de Projeto/Estágio considerando esta opção como uma mais-valia para o desenvolvimento das suas competências, mas também porque se considerou que o estágio seria um importante instrumento metodológico para a recolha, tratamento e análise dos dados para o estudo de investigação que consistiu num estudo de caso intrínseco (Stake, 2012), assente numa abordagem qualitativa (Fortin, Côte & Filion, 2009). A análise teve como objetivo destacar unidades de sentido e a “essência” da experiência, de modo a compreender o caso particular de forma holística e poder formular recomendações tendo em vista a melhoria do desempenho organizacional da entidade acolhedora (Creswell, 2003, Fortin et al, 2009, Stake, 2012).

Quanto à estrutura do relatório, após a introdução, o primeiro capítulo é dedicado ao quadro teórico construído a partir da revisão de literatura, com o objetivo de delimitar os conceitos mais pertinentes a observar para a concretização dos objetivos do estágio. Assim, este capítulo incide sobre a revisão de literatura acerca do empreendedorismo, da sua promoção ao nível das IES, da sua relação com o desenvolvimento socioeconómico e por fim, sobre as incubadoras de negócios e respetiva gestão.

No capítulo 2 é apresentado o quadro metodológico considerando todas as fases metodológicas aplicadas ao estudo de investigação, devidamente enquadradas num referencial teórico sobre a investigação científica aplicada às ciências sociais, em especial as de natureza qualitativa.

Segue-se um terceiro capítulo referente à realização do estágio, começando pela caracterização da entidade acolhedora, seguindo-se a descrição dos objetivos do estágio e das atividades desenvolvidas.

No capítulo 4 é efetuada uma apresentação e análise dos principais resultados obtidos.

No capítulo 5 são enunciadas as principais conclusões de todo o trabalho desenvolvido, bem como as limitações do estudo.

Por fim são incluídas as referências bibliográficas, bem como, dois apêndices com informação que se considera relevante para uma melhor compreensão da análise efetuada.

CAPÍTULO 1 – QUADRO TEÓRICO

O presente capítulo tem como objetivo explorar, de forma sucinta, um conjunto de publicações e estudos já existentes sobre os temas em torno dos quais se desenvolveu o estágio. O seu desenvolvimento permitiu à autora aprofundar os conhecimentos em torno da problemática em estudo, delimitar os conceitos mais pertinentes a observar para a realização das atividades de estágio e permitir uma melhor interpretação e análise dos dados e seu impacto nos principais resultados e conclusões.

1.1. Empreendedorismo

1.1.1. Breve Enquadramento Concetual

Empreendedorismo, além de não ser recente, não é um conceito estanque ou inequívoco. Ao contrário, tem sido um conceito abordado, pelo menos, desde que Richard Cantillon, em 1755, descreveu o “empreendedor” como alguém que está entre o fornecedor e o cliente e que corre riscos e toma decisões, na expectativa de obter lucro na transação. Mais tarde, em 1776, Adam Smith refere o empreendedor como pessoa que reage às alterações do ambiente económico e que tem a capacidade de transformar a procura em oferta (Grebel, Pyka & Hanusch, 2001; Sarkar, 2010; Carvalho & Costa, 2015). Desde então, vários outros autores têm vindo a definir o conceito de empreendedorismo. De acordo com Grebel et al (2001), Baudeau foi o primeiro, em 1919, a sugerir que o empreendedor é um inovador, enfatizando a capacidade do empreendedor em gerir a informação e o conhecimento, o que faz dele um importante e dinâmico agente económico. Por outro lado, Knigh, em 1921, diferencia os empreendedores dos restantes indivíduos por terem a capacidade de atuar de forma mais próxima à realidade e, assim, estar mais preparados para tomar decisões em situações de incerteza (Sarkar, 2010).

É essencialmente a partir do séc. XX que têm evoluído diferentes abordagens ao conceito, desde empreendedorismo como processo de inovação e de resposta a oportunidades, ao empreendedorismo como processo de criação de empresas, passando pelo empreendedorismo enquanto expressão de desenvolvimento organizacional até a uma abordagem mais focada no comportamento do empreendedor, enquanto pessoa com características específicas que lhe permite melhor reagir às constantes mudanças e incerteza do ambiente envolvente (Carvalho & Costa, 2015).

Joseph Schumpeter, *cit in* Grebel et al (2001) e Sarkar (2010), refere o empreendedor como alguém que aplica vários tipos de inovação, tais como inovação de produto, de processo ou de mercado e ainda novas fontes de materiais de criação de novas empresas, num processo de destruição criadora, mas também de adaptação às contingências do mercado.

Kirzner, *cit in* Grebel et al (2001) e Sarkar (2010), seguindo a mesma linha de raciocínio em que o empreendedor é um destruidor-criador do equilíbrio do mercado, caracterizando os empreendedores como agentes que estão atentos às oportunidades do mercado, que são capazes

de usar os recursos de forma eficiente e gerar negócios lucrativos, sendo importantes dinamizadores da evolução económica dos países (Grebel et al, 2001; Sarkar, 2010).

Venkataramann, *cit in* Shane e Venkataramann (2000), define o campo do empreendedorismo como o estudo de quem, como e com que consequências são descobertas, avaliadas e exploradas as oportunidades para a criação de novos bens e serviços ().

Peter Drucker (2002) refere que o empreendedorismo não é dissociável da inovação, na medida em que a última é a ferramenta de que o empreendedor se serve para explorar as novas oportunidades do mercado e gerar negócios diferenciados, dinamizando a economia.

Outros autores citados por Sarkar (2010) tais como Carton et al e Freeman e Soete, colocam ênfase nas características e atitudes do empreendedor nos processos de empreendedorismo e inovação.

Como se pode verificar, o conceito de empreendedorismo tem vindo a evoluir sob diversas perspetivas, sendo que todas as definições e abordagens têm algo em comum que está relacionado com o processo de criação de valor socioeconómico (Sarkar, 2010).

Abordagens mais recentes ao conceito, definem empreendedorismo como como uma competência transversal, sem restrição de domínio, que se aplica a todas as esferas da vida, aos indivíduos e às organizações, associado à criação de valor cultural, social e/ou económico, nos setores privado e público, abrangendo diferentes tipos de empreendedorismo, incluindo o intra-empreendedorismo, o empreendedorismo social, empreendedorismo verde e empreendedorismo digital (Bacigalupo et al, 2016).

1.1.2. A Educação para o Empreendedorismo no Ensino Superior

Silva et al. (2013) realçam a importância de perceber as diferenças entre educar e ensinar empreendedorismo, referindo que educar está mais relacionado com a transformação das mentalidades e das atitudes empreendedoras e que ensinar está mais relacionado com a transferência de conhecimentos acerca dos temas e dimensões do empreendedorismo. Ambas são necessárias e complementares, não devendo uma sobrepor-se a outra (Fayolle & Gailly, *cit in* Silva et al, 2013). O conceito de educação para o empreendedorismo pode ser entendido como todas as atividades que visam o desenvolvimento de competências transversais e de mentalidades, atitudes e habilidades empreendedoras. Pode e deve abranger aspetos como a geração de ideias e a criação de novas empresas no sentido da dinamização da economia com base no conhecimento e na inovação, mas não se restringe a isso. Neste âmbito, o empreendedorismo não é entendido apenas como algo que leva obrigatoriamente à criação de empresas, da mesma forma que os cursos de formação em ciências empresariais ou gestão não são considerados como educação para o empreendedorismo (NIRAS Consultants, 2008).

O espírito empreendedor é uma competência essencial para o crescimento, para o emprego e para a realização pessoal devendo ser aprendida ao longo da vida. Assim, deve ser fomentado ao

nível da educação desde o primeiro ciclo do ensino básico até à universidade, incluindo o ensino profissional de nível secundário (formação profissional básica) e os institutos técnicos de nível superior. Além de possibilitar a existência de um maior número de empreendedores mais competitivos no mercado, a educação para o empreendedorismo contribui para o desenvolvimento de competências transversais, tais como a criatividade, a inovação e a autoconfiança, tornando os indivíduos mais criativos, melhor preparados para lidar com as contingências em contexto de trabalho e mais aptos para o aproveitamento das oportunidades ao seu alcance, seja qual for a sua função ou área de atuação (Comité Económico e Social Europeu, 2006; Comissão Europeia, 2008; World Economic Fórum, cit in Silva et al, 2013; Amabile et al, cit in Lackéus, 2015). A educação para o empreendedorismo pode ser uma importante estratégia de desenvolvimento das representações sociais¹ em torno deste tema (Castilho et al, 2018; Paiva, Alves, Sampaio, Parreira & Mónico, 2018). Através da educação para o empreendedorismo desde cedo, promove-se o desenvolvimento de uma sociedade mais aberta ao empreendedorismo, menos avessa ao risco e com maior respeito pelos empreendedores, reduzindo a penalização da falha e aumentando o reconhecimento do mérito dos empreendedores (Mason & Brown, 2013; Thompson et al, 2013; Carvalho & Costa, 2015).

A educação para o empreendedorismo tem tido um crescimento exponencial nas IES (Kuratko, cit in Lackéus, 2015), considerando que as atuais sociedades precisam cada vez mais de pessoas e organizações empreendedoras, capazes de criar valor social (Gibb, Volkmann et al., Austin et al., cit in Lackéus, 2015). De acordo com Lackéus (2015), citando outros autores tais como Charney e Libecap (2000), Hindle (2007), Kolvereid e Moen (1997), Menzies e Paradi (2002), os indivíduos com formação superior em empreendedorismo são relativamente mais empreendedores que os demais, sendo difícil negar os benefícios gerados através do grau mais elevado de preparação a que estiverem expostos.

Contudo, os níveis de adoção da educação para o empreendedorismo ainda não são os desejáveis, sendo que não existe um compromisso das partes interessadas para a sua adoção abrangente a todos os níveis de ensino, o que compromete a eficácia das iniciativas adotadas ao nível do ensino superior (Comité Económico e Social Europeu, 2006; Redford, 2013a; Thompson et al, 2013; Comissão Europeia, 2014; Mwasalwiba, cit in Lackéus, 2015).

No que respeita ao acolhimento do empreendedorismo pela sociedade civil, na Europa e de um modo geral, existe um pobre reconhecimento dos jovens empreendedores, sendo estes menos valorizados em relação aos jovens que ingressam em carreiras a trabalhar por conta de outrem, havendo ainda poucos incentivos e apoios para estes potenciais empreendedores (Comissão Europeia, 2014). Em Portugal, o cenário não é diferente, dado que a sociedade portuguesa não tem

¹ As representações sociais referem-se ao construto mental, afetivo e social que inclui um conjunto de ideias, atitudes, valores e conhecimentos elaborados pelo coletivo, funcionando como o conhecimento do senso comum e com impacto no comportamento individual. Podem assim, ser desenvolvidas, em determinado sentido, em relação a determinado objeto, através de intervenções intencionais, tais como a educação para o empreendedorismo, na mudança do construto social sobre este tema (Cavaleiro, Mónico, Oliveira & Parreira, 2018).

incentivado a criatividade e a inovação, sendo necessário reverter o contexto sociocultural português para um ambiente mais favorecedor do empreendedorismo, destacando-se o papel do sistema educativo na reversão destas tendências (Thompson, Gonçalves, Medina & Amaral, 2013).

Relativamente à posição que muitos académicos adotam face à educação para o empreendedorismo e apesar de existirem alguns estudos com resultados contraditórios (Castilho, et al, 2018), existem barreiras à educação para o empreendedorismo por parte da comunidade docente. Considerando a ênfase que tem vindo a ser colocada no seu impacto socioeconómico, a educação e promoção do empreendedorismo nas IES tem sido vista como uma "ameaça" à formação de cidadãos pelos professores, que temem a introdução do capitalismo no sistema de ensino (Barbosa & Ferreira, 2015; Johannisson, cit in Lackéus, 2015). Sob algumas perspetivas as políticas de educação para o empreendedorismo são vistas como instrumentos para formar recursos humanos mais competitivos em prol dos interesses socioeconómicos das regiões, submetendo a educação a interesses principalmente comerciais, em detrimento dos ideais e valores centrais da atividade da investigação (Shane, 2004; Derek Bok cit in Carlsson, 2005; Lima, cit in Barbosa & Ferreira, 2015).

Os académicos deveriam reconhecer a educação para o empreendedorismo como forma de alcançar níveis mais elevados de interesse, alegria, compromisso e criatividade entre os estudantes, com impacto positivo na forma como estes se envolvem nas demais atividades académicas, bem como, no sucesso escolar (Lackéus, 2015). Neste quadro se caminha para o desenvolvimento de IES realmente empreendedoras, em que, além de cumprir a sua terceira missão, a educação e promoção do empreendedorismo acrescenta valor às atividades de ensino e investigação das IES (Paiva, Alves & Sampaio, 2018).

Por outro lado, emerge outro tipo de barreiras relacionadas com a falta de estímulos e de reconhecimento da intervenção do corpo docente em atividades de promoção do empreendedorismo e no seu próprio envolvimento enquanto empreendedores (Carvalho et al, 2010; Saraiva, 2013; Piteira et al, 2018).

As IES devem elas próprias cultivar o espírito empreendedor na sua realidade, promovendo o intra-empreendedorismo. Neste sentido, é importante que se valorizem, de facto, as atitudes, os projetos e os resultados das atividades de empreendedorismo através de mecanismos de reconhecimento, estímulo, recompensa e reforço de tais atividades e iniciativas, tal como por exemplo, e especialmente no que respeita ao corpo docente, aumentar o grau de valorização da sua intervenção neste campo aquando da respetiva avaliação de desempenho, progressão na carreira e ponderação em concursos de recrutamento de pessoal docente, que representa ainda modestos níveis que rondam os 10% (Saraiva, 2013). Os incentivos e os mecanismos de reconhecimento devem ser formalmente incorporados em indicadores de desempenho para progressão na carreira (Saraiva, 2013; DGRIEC, 2014).

No que respeita às metodologias adotadas no âmbito do ensino e da educação para o empreendedorismo, alguns autores identificam necessidades ao nível da formação dos educadores/

professores. As perspetivas e atuais abordagens dos professores não parecem estar adequadamente sincronizadas com as boas práticas, o que tem um impacto negativo na promoção do mesmo nas instituições de ensino (Comissão Europeia, 2014). Sobre esta questão, Redford (2013b) salienta a importância da formação dos professores sobre, para e através do empreendedorismo, referindo que, para que este possa ser cultivado na sociedade e inspirado nos diferentes ciclos de educação, os professores também devem ser ensinados a ser mais empreendedores e a ensinar empreendedorismo. O autor salienta que, uma vez que um dos principais focos da educação em empreendedorismo é o desenvolvimento de competências empreendedoras, é preciso que os professores sejam os primeiros a desenvolver essas mesmas competências. Os professores devem saber, em primeira mão, o que significa ser-se empreendedor.

Outro obstáculo identificado como uma barreira à educação para o empreendedorismo é o facto de ainda não existirem dados e indicadores robustos que permitam avaliar e monitorar adequadamente o seu impacto (Comissão Europeia, 2014; Lackéus, 2015).

A Comissão Europeia (2008) no seu relatório Best Procedure Project: “Entrepreneurship in Higher Education, Especially in Non-business Studies”, emana algumas recomendações para um melhor ensino do empreendedorismo nas IES, salientando a importância da integração sistemática do ensino e da educação para o empreendedorismo de forma transversal às diferentes áreas de formação. Dá relevo à promoção da inovação e num melhor aproveitamento de oportunidades, nomeadamente no que respeita à transferência/ comercialização de tecnologia e criação de *spinoffs*². O principal objetivo deve ser desenvolver mentalidades e competências empreendedoras (criatividade, espírito de iniciativa, assunção de riscos, autonomia, autoconfiança, liderança, espírito de equipa, etc.) e mostrar que a via do empreendedorismo é uma importante via de entrada para o mercado de trabalho.

Silva et al (2013), referem que não existe consenso sobre quais os melhores métodos de educação para o empreendedorismo, mas propõem a introdução de uma metodologia que além do promover a transferência do conhecimento, nomeadamente através da proximidade aos ambientes de gestão de negócios (know-what), promova o saber fazer (Know-how), associado ao desenvolvimento de soft-skills tais como a perseverança, tolerância ao risco e iniciativa e a motivação (know-why), de forma integrada para promover iniciativas empreendedoras sustentáveis. Não obstante as diferentes abordagens metodológicas, a oferta educativa do empreendedorismo deverá continuar a passar pelo suporte prático ao empreendedorismo aplicado, nomeadamente através de incubadoras académicas: *“Higher education establishments committed to entrepreneurship provide or facilitate access to risk capital, management capacity building and networking. Business plan competitions are an effective way to expose students to investors. The presence of incubators and science parks also clearly signals universities’ commitment, through the practical supply of services”* (Comité Económico e Social Europeu, 2006:10).

² *Spinoff* - existem várias definições de *spinoffs*. Shane (2004:4) define a *spinoff* como “uma nova empresa criada para explorar a propriedade intelectual gerada numa instituição académica”.

Redford (2013b) salienta que, apesar do papel central das IES na promoção do desenvolvimento de uma sociedade mais favorecedora do empreendedorismo, tal só será possível quando toda a sociedade se envolver na sua prossecução, incluindo as empresas, o governo, o sistema de educação e a sociedade civil. De acordo com Redford (2013a), algumas iniciativas tal como o programa INOVA – Jovens Criativos, Empreendedores para o Século XXI, já deram provas de que o envolvimento conjunto de várias entidades revelam um maior alcance de objetivos neste âmbito e o autor defende que com base nestas e noutras boas práticas existentes, é urgente desenvolver uma estratégia colaborativa que promova o empreendedorismo de uma forma mais global.

1.1.3. O Empreendedorismo no Ensino Superior e o Desenvolvimento Socioeconómico

Na União Europeia (UE) em geral e em Portugal, especificamente, 99% das empresas são micro, pequenas e médias empresas (PME)³, sendo responsáveis por mais de 65% do emprego no setor privado e contribuindo para mais de metade do valor acrescentado total criado, o que revela o seu papel fulcral na dinamização da economia europeia (Comissão Europeia, 2018a).

Dados recentes corroboram com a ideia de que o empreendedorismo tem impacto no desenvolvimento socioeconómico. De acordo com o estudo “Empreendedorismo em Portugal: Retrato do Tecido Empresarial” (Informa D&B, 2017), debruçado num período de análise entre 2007 e 2016, foram evidenciados alguns factos interessantes sobre a forma com o empreendedorismo pode estar a alterar as dinâmicas do tecido empresarial em Portugal. Algumas das suas mais importantes conclusões incidem sobre o facto de, dentro do período de análise o ano de 2015 ter sido o ano com maior número de constituições de novas empresas desde 2007 e o facto de, apesar das iniciativas empresariais serem na maioria iniciativas individuais e de menor dimensão, são mais exportadoras e estão a ter um papel muito relevante na criação de emprego⁴ e na renovação setorial.

Por outro lado, o GEM - Global Entrepreneurship Monitor (2013) associa o empreendedorismo qualificado a maiores taxas de sucesso empresarial, evidenciando que no caso de Portugal, o nível de escolaridade no qual se regista a maior taxa Total Early-Stage (TEA)⁵ corresponde a níveis de formação de ensino superior com cerca de 25%, indicando um perfil altamente qualificado do empreendedor early-stage português. A UE corrobora, enfatizando a importância da promoção do empreendedorismo qualificado, referindo que a Europa deveria ser "*the most competitive and*

³ A categoria das micros, pequenas e médias empresas (PME) é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros. (metainformação – INE) (PORDATA, 2018)

⁴ De acordo com este estudo, cerca de 46% do emprego gerado entre 2007 e 2014 foi da responsabilidade de empresas com uma antiguidade até 5 anos, dos quais cerca de 18% da responsabilidade de empresas durante o seu primeiro ano de vida.

⁵ Early-Stage Total (TEA) –mede a proporção de indivíduos com idades compreendidas entre os 18 e os 64 anos envolvidos na criação e gestão de negócios que proporcionaram remunerações por um período de tempo até três meses (negócios nascentes) ou por um período de tempo entre os três e os 42 meses (negócios novos) (GEM, 2013:X)

dynamic knowledge-based economy in the world, capable of sustainable growth with more and better jobs and greater social cohesion" (NIRAS Consultants, 2008:13).

Mais recentemente, em julho de 2017, o Parlamento Europeu aprovou uma Resolução⁶ sobre a construção de uma estratégia industrial ambiciosa da UE como prioridade estratégica para o crescimento, o emprego e a inovação na Europa. Neste documento é reafirmada a importância das PME para a UE, bem como, reiterada a necessidade de se aplicar uma política industrial que lhes permita fazer face aos desafios que estas enfrentam.

Este documento refere que o Parlamento: *"Salienta que os polos de competitividade («clusters»), as redes empresariais e os polos de inovação digital constituem uma solução muito útil para congregar os intervenientes de relevo; solicita que a UE apoie o investimento público na inovação, uma vez que, neste domínio, o investimento público se reveste de carácter estratégico; solicita à Comissão que apoie estes polos de competitividade e a sua cooperação a nível europeu, garantindo a participação das PME, dos centros de investigação e das universidades, a nível regional e local; exorta a Comissão a criar plataformas de especialização inteligente, incentivando as ligações interdisciplinares e intersectoriais; sublinha a necessidade de reforçar a cooperação inter-regional, de molde a desenvolver as oportunidades transnacionais e as alianças transversais de inovação;"* (Parlamento Europeu, 2017: ponto 6.).

As IES desempenham um papel central, na medida em que, além de concentrarem recursos de capital humano e conhecimento intensivo, são *key-stakeholders*⁷ na transferência do conhecimento para o setor produtivo e podem atuar de forma estratégica na configuração da respetiva oferta formativa de acordo com as reais necessidades do mercado, considerando a turbulência e incerteza que caracteriza o atual quadro socioeconómico (NIRAS Consultants, 2008; Rodrigues, 2011). Além de poder ser uma via de dinamizar a economia, através da criação de valor – respostas inovadoras e mais competitivas - o empreendedorismo pode ser uma resposta ao cenário atual nos mercados de trabalho, em que os jovens diplomados se vêm muitas vezes sem oportunidades de trabalho ou confrontam-se com oportunidades consideradas desadequadas às competências adquiridas (Sousa, 2014).

Vários estudos têm sido desenvolvidos em torno do conceito de "hélix-tripla", que se baseia na interação entre a IES – a indústria – o governo, como fator-chave de sucesso para a inovação numa sociedade baseada no conhecimento (Shane, 2004, 2005; Marques & Martins, 2005; Sarkar, 2010; Sarkar & Piedade, 2013). Este conceito tem vindo a evoluir, tendo em consideração a importância não só da inovação, *per si*, mas de um conjunto de variáveis que influenciam o desenvolvimento sustentável da economia, entre os quais a equidade social, o equilíbrio dos ecossistemas ambientais e a democratização do conhecimento (Shepherd & Patzelt e Carayannis

⁶ Resolução do Parlamento Europeu, de 5 de julho de 2017, sobre a construção de uma estratégia industrial ambiciosa da UE como prioridade estratégica para o crescimento, o emprego e a inovação na Europa (2017/2732(RSP))

⁷ *Stakeholders* são as "partes interessadas" que segundo Carroll (*cit in* Martins, 2015), é o grupo de indivíduos que influencia ou é influenciado por ações, decisões políticas, práticas ou objetivos de uma organização.

et al., *cit in* Fonseca, 2016). Como resultado destas interações, várias têm sido as *spinoffs* que, em todo o mundo, têm surgido no meio académico do ensino superior e contribuído significativamente para a economia dos respetivos países, ex. Google (Shane, 2004, 2005; Sarkar, 2010).

Neste quadro as IES tomam, cada vez mais, contornos de IES empresariais e empreendedoras e assumem um papel determinante nos processos de inovação, já que “O *novo conhecimento tornou-se a fonte mais substancial da mudança tecnológica*” (Marques & Martins, 2005:116). As características deste novo sistema de produção de conhecimento incluem a transdisciplinaridade e heterogeneidade na procura de soluções concretas para problemas reais, mas também a utilização dos problemas reais para o desenvolvimento do conhecimento científico, em que os principais condutores da investigação científica deixam de ser as universidades para passarem a ser as empresas e as pessoas que nelas operam. As IES mantêm a missão central de educar e com isso, permaneçam como instituições nucleares de produção do conhecimento, mas é nas empresas que este se materializa, podendo gerar riqueza. O modelo da hélix-tripla assenta, entre outras, nestas premissas (Marques & Martins, 2005).

As estratégias da UE para o desenvolvimento regional têm vindo a consolidar uma posição em prol do estímulo da inovação aberta e da transferência do conhecimento (DGRIEC, 2014), referindo que as IES têm de ser mais empreendedoras e enumerando um conjunto de recomendações:

- devem tornar-se mais empreendedores para catalisar as interações da hélix-tripla, para o que deve ser fomentado o papel de co-criadores de inovação no seio dos investigadores;
- devem integrar e profissionalizar centros de transferência de conhecimento, desenvolvendo as respetivas políticas de empreendedorismo e inovação que encoraje os investigadores a adotarem uma postura mais empreendedora. Tal depende de políticas nacionais e regionais que facilitem a autonomização destas entidades e que permitam que as mesmas possam ser devidamente recompensadas pelos seus contributos na inovação;
- as funções relativas à inovação aberta e à transferência do conhecimento nas universidades devem ser profissionalizadas e reconhecidas enquanto tal, devendo ser promovidas formas de desenvolver as competências empreendedoras dos investigadores e competências de gestão do pessoal de apoio.

Saraiva (2013) refere que em contexto de restrições orçamentais no setor público é fundamental adotar medidas que evitem a regressão do trabalho que já tem vindo a ser desenvolvido em algumas IES Portuguesas. O autor defende que estas medidas passam não só por uma adequada visão estratégica dos gestores de topo das IES, mas também pela forma como os demais intervenientes nas unidades de I&D, os diretores das escolas e outros *stakeholders* lidam e gerem a temática do empreendedorismo dentro e fora das IES. Assim, o empreendedorismo deve ser encarado como algo estratégico a ser gerido de forma articulada e eficaz, envolvendo toda a comunidade académica e não assente em iniciativas pontuais e destruturadas.

1.2. Gestão Estratégica em Organizações Públicas

Ao conceito de gestão está inerente o processo de se conseguir obter resultados, atingindo os objetivos organizacionais definidos, com o máximo de eficácia e eficiência, através do planeamento, organização, direção e controlo de todos os recursos organizacionais e esforços realizados aos diferentes níveis da empresa. Existem assim, em termos gerais, diferentes níveis de gestão, nomeadamente o nível estratégico, o nível tático e o nível operacional, conforme representado na figura 1 (Teixeira, 2005; Costa, 2013; Reis & Rodrigues, 2014).

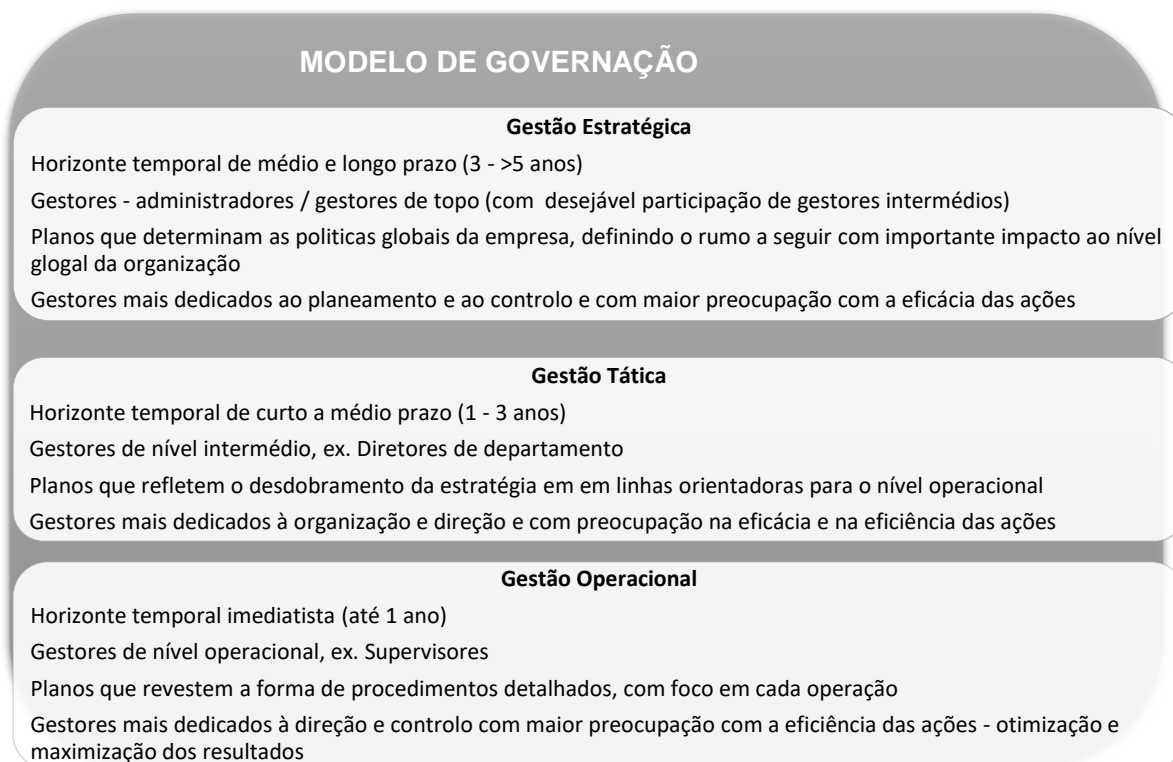


Figura 1 – Níveis de gestão organizacional (elaboração própria)

Albi et al. cit in Rodrigues (2011) refere que no campo dos serviços públicos, impõem-se igualmente os princípios da gestão, notando que são as restrições político-administrativas que diferenciam a gestão pública da privada. Outros autores (Guzmán, Chevallier, Pollitt, Stewart & Ranson, cit in Rodrigues, 2011) defendem que a gestão pública apresenta especificidades adicionais que a distinguem da gestão privada, nomeadamente no que respeita ao seu posicionamento competitivo, aos seus objetivos e motivações, à natureza dos gestores e aos modelos de governação.



Figura 2 – Diferenças entre a gestão pública e a gestão privada de acordo com Guzmán (2001)

Fonte: Rodrigues (2011:122)

No que respeita ao conceito de governação organizacional este não é consensual, tendo vindo a ser relacionado com diferentes dimensões tais como os direitos, os sistemas de relações, as estruturas de poder, os sistemas normativos, bem como o sistema de valores e padrões de comportamento (Andrade & Rossetti, cit in Rodrigues, 2011). Segundo Cadbury cit in Rodrigues (2011), “*o sistema de governação debruça-se tanto sobre os aspectos internos de uma organização (controlo interno) como sobre os seus aspectos externos na sua relação com outros stakeholders*”, debruçando-se essencialmente sobre a formação das decisões de topo – decisões estratégicas (António, cit in Rodrigues, 2011).

Nas organizações estatais, a governação tem como finalidade aumentar a coesão interna mas também aumentar a sua capacidade de criar valor público (Rodrigues, 2011) e tem vindo a ganhar relevo à medida em que os cidadãos se tornam mais informados e interventivos, enquanto importantes partes interessadas nos resultados das decisões e ações públicas (Fialho, cit. in Rodrigues, 2011).

No que respeita à definição de estratégia, têm vindo a surgir diferentes definições desde a década de 60, quando Igor Ansoff a definiu como “*um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial*”, referindo que “*As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema*” (Carvalho & Filipe, 2014:29).

Nem todas as organizações expressam a estratégia adotada para a gestão do seu futuro (Costa, 2013; Carvalho & Filipe, 2014) através de processos formais representados sob a forma de planos. No entanto, o planeamento formal é importante na medida em que explicita, não só os fins a que a organização pretende chegar, mas também a forma como se pretende atingir os objetivos organizacionais, servindo de orientação para toda a organização, permitindo a coordenação de esforços, minimizando a incerteza e promovendo a eficiência organizacional (Costa, 2013). É a partir da gestão e do planeamento estratégico que decorrem os processos de gestão dos níveis subsequentes, uma vez que é ao nível da gestão e do planeamento estratégico que são definidas as políticas e diretrizes para a organização como um todo. Assim, o planeamento estratégico

reverte-se de especial importância na medida em que é partir do mesmo que toda a organização irá funcionar e alicerçar os seus esforços. Neste âmbito, estratégias pouco coerentes, pouco competitivas e inflexíveis podem ditar o insucesso da organização (Freire, 1997; Teixeira, 2005; Costa, 2013; Carvalho & Filipe, 2014; Reis & Rodrigues, 2014).

A maior parte das estratégias de desenvolvimento que se aplicam ao setor privado também se podem aplicar, com as devidas considerações, ao setor público e às organizações sem fins lucrativos (OSFL) em geral. Estas organizações competem igualmente no mercado, umas com as outras e com o setor privado e para sobreviverem devem adotar uma estratégia competitiva (Drucker, cit in Rodrigues, 2011 e Kearns, 2000).

Por outro lado, Kearns (2000) refere que se trata de organizações de diferente natureza, sublinhando como principais diferenças no âmbito da gestão:

- as entidades públicas encaram maiores constrangimentos derivados dos seus estatutos legais, das relações institucionais, das pressões políticas e reduzido poder junto de vários *stakeholders*;
- a missão da organização pública deve seguir os seus estatutos legais, não havendo, ao contrário do setor privado, espaço para alterações;
- a relação com os clientes é mais complexa na medida em que todo o cidadão é por natureza consumidor do serviço público, não havendo lugar a seleção dos segmentos mais atrativos. Todos pagam o serviço através dos seus impostos, pelo que uma maior exigência e menor flexibilidade da gestão dos clientes do serviço público;
- o papel dos organismos públicos é mais complexo, implicando o seu poder de coerção para agir em determinado sentido e a sua obrigação em servir, envolvendo ganhar e manter a confiança pública e promover valores societais;
- as organizações públicas têm de ser mais deliberativas e inclusivas nas suas decisões estratégicas, podendo não ser tão rápidos no aproveitamento das oportunidades que surgem quanto as entidades privadas;
- as organizações públicas têm de respeitar os preceitos políticos sob os quais estão assentes, desenvolver alianças estratégicas e gerir relações mais complexas com os *stakeholders*, uma vez que são estes quem muitas vezes apoiam estas organizações para alcançar a respetiva sustentabilidade.

Neste sentido, Kearns (2000) enfatiza o papel do gestor, referindo que os gestores públicos precisam de ter diferentes competências relativamente às que são requeridas para gestores no setor privado, sendo sua função encontrar continuamente o ponto de equilíbrio entre os princípios de gestão aplicados no setor privado e as exigências próprias e mais complexas do setor público.

1.2.1. Abordagens Estratégicas

Existem diferentes formas de se formular a estratégia organizacional, nomeadamente conforme a abordagem analítica, a abordagem visionária ou ofensiva e a abordagem incremental

ou defensiva, com diferentes características, vantagens e desvantagens (Kearns, 2000; Teixeira, 2005; Carvalho & Filipe, 2014).

	Vantagens	Desvantagens
Abordagem analítica	<ul style="list-style-type: none"> Baseada em factos – maior rigor científico; Os habituais esquemas e infogramas são visualmente mais apelativos e inteligíveis para as pessoas facilitando a sua interpretação e aplicação; É mais fácil de ensinar e de aprender, pelo que é mais fácil comunicar a estratégia na organização; É mais inclusiva porque é permeável à participação de mais elementos na organização além do gestor ou líder de topo. 	<ul style="list-style-type: none"> A forma como a informação é recolhida, tratada e transmitida pode, em alguns casos, enviesar a sua correta interpretação; Muitas vezes é desenvolvida por estratégias profissionais para depois ser implementada pelos gestores e executivos podendo dar lugar à sua não efetiva implementação; É uma abordagem mais conservadora pode levar à negligência de oportunidades que surgem no meio envolvente, incluindo as resultantes da interação entre a organização e os <i>stakeholders</i>.
Abordagem Visionária	<ul style="list-style-type: none"> Abordagem inspiradora e motivadora; Permite aproveitar as oportunidades do meio envolvente com maior eficácia, correndo riscos calculados; Assume a complexidade e dinâmica do meio envolvente, o qual dificilmente é passível de ser monitorizado de forma sofisticada; Tem sido associada a organizações com posição de líderes a nível global. 	<ul style="list-style-type: none"> Tem a desvantagem de estar muito dependente do líder da organização, deixando a mesma frágil, ex. e se o líder sai da organização? Pode ter o efeito de “cegar” o líder que motivado pela sua visão poderá ignorar sinais de que para o sucesso ou até a sobrevivência da organização a estratégia poderá ser defensiva (o que raramente é adotado em abordagens visionárias); Pequenos sucessos de um estratega visionário podem dar lugar a excesso de confiança e arrogância que podem comprometer a organização; É uma estratégia pouco transferível, na medida em que não se ensina as pessoas a serem visionárias.
Abordagem incremental	<ul style="list-style-type: none"> Abordagem que enfatiza o poder político e o papel dos <i>stakeholders</i> ajudando os líderes a perceber que as organizações não vingam sozinhas; Conferem maior flexibilidade, na medida em que não existe um compromisso com um trajeto estratégico específico, havendo espaço para mudanças em função das alterações da envolvente; É pragmática, reconhecendo que é melhor alcançar menos objetivos com maior eficácia do que traçar objetivos demasiado ambiciosos, mas mais falíveis. 	<ul style="list-style-type: none"> Pode encaminhar para situações em que a organização acaba por não ter qualquer estratégia verdadeiramente delineada, o que pode criar confusão junto dos <i>stakeholders</i> internos e externos e descredibilizar a organização; Abre portas a que a organização, sem ter um caminho traçado se deixe envolver por decisões circunstanciais que a longo prazo, sem perceção, levam as organizações ao insucesso; São estratégias que não permitem atuar proactivamente, em que a organização vai resolvendo problemas após a sua ocorrência, negligenciando as causas e impedindo ou atrasando soluções de forma preventiva e atempada.

Tabela 1 – Abordagens na formulação estratégica (elaboração própria)

Fonte: Kearns, 2000

A abordagem analítica ocorre quando a organização desenvolve a sua estratégia com base na informação recolhida, que constituem os pressupostos da formulação estratégica, tentando desenvolver vantagens competitivas a partir da análise cruzada entre as suas principais competências e o meio envolvente. É uma abordagem adequada para ambientes em mutação moderada.

A abordagem visionária ou ofensiva é normalmente tida por gestores cujo foco é a sua visão sobre a organização, construída numa postura empreendedora onde a principal preocupação é o aproveitamento de oportunidades, desvalorizando as ameaças do meio envolvente e mobilizando

os recursos necessários para a sua concretização. É uma estratégia adequada a ambientes dinâmicos e em crescimento.

A abordagem incremental é de tal modo cautelosa que, por alguns autores, não considerada uma abordagem estratégica de todo (Kearns, 2000). Neste tipo de abordagem a orientação da organização é feita de forma gradual e reativa, de forma improvisada e sem preparação e de acordo com a negociação com os diferentes *stakeholders*, resultando muitas vezes em acordos frágeis e temporários.

1.2.2. Decisão Estratégica e Estratégias Emergentes

A complexidade do processo de decisão está intimamente relacionada com os diferentes níveis de gestão, sendo que ao nível estratégico as decisões são menos frequentes, mais complexas, comportando maior risco, o que requer maior reflexão dado o impacto das potenciais consequências para a organização (Raposo, 2013; Santos, 2013; Carvalho & Filipe, 2014). De acordo com alguns autores (Costa, 2013; Raposo, 2013; Carvalho & Filipe, 2014), associado à tomada de decisão estratégica está o pensamento crítico, que implica uma boa gestão da informação e o desenho de conclusões baseadas na lógica, defendendo que qualquer processo de decisão será mais bem-sucedido se for baseado numa abordagem racional, inteligente e sistemática. Tal não implica, porém, que não se tenha em consideração determinados processos menos sistemáticos. Muitos gestores utilizam a intuição, tomando decisões com base na experiência, sentimentos, sensações, valores (Costa, 2013; Raposo, 2013), sendo que fatores como a própria dimensão, estrutura e cultura organizacionais influenciam os processos de decisão (Lousada & Valentim, 2011; Raposo, 2013; Fernandes, 2014).

Em qualquer processo de gestão deve ser implementada uma adequada combinação entre dados previsionais e indicadores de desempenho, no sentido de permitir agir atempadamente sobre eventuais desvios (consequências das decisões ou resultados não desejados e planeados) em prol do melhor desempenho organizacional (Costa, 2013; Reis & Rodrigues, 2014).

Apesar da importância da formalização de uma estratégia, a sua efetiva implementação nem sempre se verifica da forma tal como foi planeada, podendo existir alguns ajustes. Ademais, muitas vezes a estratégia implementada resulta da soma da estratégia formal ou deliberada e do que foi implementado enquanto estratégia emergente. As estratégias emergentes (não planeadas antecipadamente), tal como a própria designação indica, resultam como resposta às mudanças do meio envolvente, como forma da organização sobreviver ou maximizar a sua competitividade, especialmente em ambientes de elevada incerteza (Carvalho & Filipe, 2014).

1.2.3. Análise Estratégica

Independentemente do âmbito, mais global ou para uma determinada área de atividade organizacional, no qual se pretende formular a estratégia organizacional e independentemente da

abordagem de formulação estratégica, esta antecede-se de uma análise estratégica mais ou menos aprofundada, com maior ou menor enfoque no meio envolvente ou nas competências centrais da organização, a partir da qual é definido o posicionamento da organização de modo a atingir o sucesso organizacional (Freire, 1997; Teixeira, 2005; Carvalho & Filipe, 2014; Reis & Rodrigues, 2014).

A análise da envolvente mediata ou contextual permite identificar os principais fatores socioculturais, económicos, político-legais, tecnológicos e ambientais que afetam, direta ou indiretamente, todas as organizações em qualquer setor de atividade, ainda que afete de forma diferente cada um destes setores (Porter, 1992; Freire, 1997; Kearns, 2000; Teixeira, 2005; Carvalho & Filipe, 2014).

A análise da envolvente imediata ou transacional refere-se à análise do posicionamento dos vários *stakeholders* da organização, nomeadamente dos clientes, dos concorrentes, dos fornecedores e de outros elementos externos que se relacionam diretamente com a organização, influenciando a sua competitividade. Esta análise permite identificar um conjunto de informações essenciais á formulação de estratégias competitivas com maior probabilidade de sucesso, permitindo (Freire, 1997; Kearns, 2000; Teixeira, 2005; Carvalho & Filipe, 2014):

- identificar a fase do ciclo de vida (introdução, crescimento, maturidade ou declínio) e da estrutura do setor de atividade (fragmentada ou concentrada);
- analisar o tipo e a intensidade das forças competitivas que nele interagem⁸;
- identificar os fatores críticos de sucesso, nomeadamente a partir da análise dos fatores-chave de compra (principais motivos pelos quais os clientes adquirem os bens no setor) e dos fatores-chave de competição (principais variáveis que conferem vantagens competitivas entre os concorrentes no setor).

A análise interna consiste em identificar e caracterizar a organização e os seus principais recursos organizacionais, humanos, financeiros, tecnológicos, etc. Esta análise interna e a comparação da organização com a concorrência (*benchmarking*)⁹ permite identificar os seus pontos fracos, pontos fortes e competências centrais, ou seja, os pontos fortes que mais distinguem a organização da concorrência, podendo constituir a base das suas vantagens competitivas (Freire, 1997; Kearns, 2000; Teixeira, 2005; Carvalho & Filipe, 2014).

Kearns (2000) refere que a competição entre organizações públicas entre si e entre estas e os demais competidores tende a ser muito menos agressiva, relativamente à competição entre organizações com fins lucrativos, na medida em que o seu interesse máximo é criar valor social e

⁸ Porter (1992) identifica a existência de cinco forças concorrenciais: os concorrentes; os produtos substitutos; os fornecedores e parceiros; os clientes e as novas entradas, cuja intensidade é função da estrutura da indústria e das suas dinâmicas interna e com a envolvente;

⁹ Benchmarking - "ferramenta da gestão do conhecimento, capaz de identificar, de modo sistemático, as melhores práticas internas e externas, assimilando-as e adaptando-as para melhorar o desempenho das organizações" (Fidalgo et al, 2017:3).

não gerar lucro. O autor salienta que um dos principais aspetos a considerar na análise da estrutura do setor é identificar potenciais aliados na prossecução de objetivos comuns.

1.2.4. Formulação Estratégica

Após compreender as dinâmicas e tendências da envolvente e a própria organização, a formulação estratégica deve iniciar-se com a reflexão sobre as intenções e aspirações fundamentais da organização, ou seja, qual o posicionamento que quer assumir e como quer ser vista pela sociedade.

1.2.4.1. Visão, Missão e Objetivos Estratégicos

A definição da visão é um dos primeiros passos da formulação estratégica e tem um papel motivador e inspirador para todos os trabalhadores e colaboradores da organização, com vista à obtenção da excelência organizacional, ou seja, a máxima eficácia e eficiência a atingir pela congregação dos esforços de todos (Freire, 1997; Reis & Rodrigues, 2014). A missão tem um carácter diferente, refletindo o campo de ação da organização, sendo frequentemente tangibilizada através de uma declaração escrita que descreve de forma sucinta e objetiva a razão de ser e os valores da organização, captando a essência do posicionamento da empresa e o negócio em que atua, dispensando termos vagos e trivialidades (Freire, 1997; Reis & Rodrigues, 2014).

Definidas a visão e a missão da organização, importa estabelecer os objetivos estratégicos, ou seja, a especificação dos resultados a atingir. Os objetivos organizacionais, independentemente do nível ao qual reportam, devem ser (Freire, 1997; Teixeira, 2005; Reis & Rodrigues, 2014):

- Hierarquizados – de acordo com o grau de importância e da sua relação e interdependência com outros objetivos;
- Consistentes – compatíveis entre si de modo a maximizar a eficácia e eficiência organizacionais. Tal implica a coerência entre os objetivos a diferentes níveis de gestão, bem como, a coerência horizontal, isto entre unidades funcionais, sob pena, de uns inviabilizarem o sucesso de outros;
- Mensuráveis – devem ser quantificados pois só assim será possível monitorizar a sua concretização de forma objetiva e avaliar o desempenho organizacional através da comparação entre os objetivos definidos e os resultados alcançados;
- Calendarizados – devem ser definidas as datas de concretização dos diferentes objetivos de modo a dirigir os esforços no tempo e evitar um consumo de recursos sem significado;
- Estimulantes, mas realistas - devem incentivar os membros da organização a irem mais longe e promover o desenvolvimento da capacidade organizacional, mas ser passíveis de ser atingidos sob pena de, por um lado, desperdiçarem-se recursos em prol de impossibilidades e por outro lado, desmoralizarem os responsáveis pela sua concretização.

Os objetivos organizacionais estratégicos devem, de um modo geral, ser definidos tendo em vista o reforço das competências centrais da organização e o seu desenvolvimento no longo prazo,

devendo ser equacionados em diferentes categorias, tais como a rendibilidade, a posição da organização no mercado (ex. quota de mercado), a inovação (ex. desenvolvimento de bens ou métodos de trabalho inovadores), desempenho e atitude laboral, produtividade, recursos e responsabilidade social (Freire, 1997; Teixeira, 2005; Reis & Rodrigues, 2014).

No que respeita aos objetivos e avaliação do desempenho em organizações públicas, Kearns (2000) salienta que os verdadeiros resultados que se pretendem atingir estão relacionados com impacto económico-social que as suas ações têm no longo prazo. É preciso que os gestores públicos identifiquem de forma concreta qual o impacto que o serviço tende a gerar, suprimindo necessidades dos cidadãos que outros agentes económicos não conseguem suprir e ponderando sua ligação com a missão da organização.

1.2.5. Modelos de Apoio à Formulação Estratégica

Existem diferentes modelos e técnicas auxiliares de apoio à formulação estratégica (*vide* tabela 2), estando alguns mais direcionados para a formulação da estratégia global da organização e outros mais direcionados para a análise dos diferentes produtos e serviços da organização (análise de portfólio), no sentido de apoiar os gestores a gerir o portfólio de acordo com os seus objetivos estratégicos globais (Freire, 1997; Kearns, 2000; Teixeira, 2005; Costa, 2013; Carvalho & Filipe, 2014; Reis & Rodrigues, 2014).

Kearns (2000) refere que muitos destes modelos, especialmente os modelos de análise de portfólio, limitam a formulação estratégica das OSFL e entidades públicas por atribuírem demasiada importância ao retorno financeiro e por considerarem estratégias de seleção de determinadas atividades ou programas, em detrimento de outros, o que em OSFL e organizações públicas essa seleção não pode seguir uma orientação tão prescritiva. Nas organizações públicas, face à sua missão, compromisso e expectativas dos *stakeholders*, existem maiores barreiras à saída não sendo simples abandonar determinados serviços ou produtos já introduzidos no mercado, tal como sugerido por alguns dos modelos de análise de portfólio. Contudo, o autor defende que estas ferramentas podem ser de grande utilidade se o gestor as souber utilizar para a análise heurística da organização e para a definição de uma estratégia global mais consertada entre as diferentes atividades e programas que oferece, em função da sua missão. Algumas das questões a ponderar, de acordo com o modelo de MacMillan, são:

- a sua congruência com a missão formal da entidade e o suporte por parte dos gestores de topo;
- a existência de capital humano com as competências necessárias para a execução do programa;
- a sinergia com outros serviços ou programas da entidade;
- a forma como apela aos valores e interesses dos *stakeholders*;
- a rede de contactos e parcerias já estabelecidas no mercado onde atua ou pretende atuar;
- a probabilidade de ser financiado, bem como, o historial e capacidade organizacional para a obtenção de financiamento;

- a dimensão do mercado-alvo e o potencial de atração de clientes de forma sustentável (de modo a que a viabilidade do serviço ou programa não fique dependente de um grupo restrito de clientes);
- a probabilidade de envolver voluntários para a sua execução;
- a possibilidade de se medirem os resultados;
- o seu carácter preventivo;
- o historial ou portfólio de serviços ou programas relacionados;
- a quota de mercado já detida e o reconhecimento da qualidade dos serviços ou programas por parte dos clientes;
- a sua capacidade de desenvolver o produto ou serviço com eficiência (partilha de recursos e controlo de custos);
- a sua posição competitiva em relação a fatores logísticos, tais como, a sua localização e forma de entrega do serviço ao cliente.

Modelo	Perspetiva de análise	Principais Características
Análise SWOT	Global e por área de atividade	Baseia-se numa matriz que cruza as oportunidades e as ameaças com os pontos fortes e fracos da organização, com o objetivo de tirar o máximo partido dos pontos fortes da organização para aproveitar as oportunidades identificadas e para minimizar os efeitos das ameaças detetadas (Freire, 1997; Kearns, 2000; Teixeira, 2005; Costa, 2013; Carvalho & Filipe, 2014).
Análise do ciclo de vida	Global e por área de atividade	Trata-se de uma técnica de apoio à formulação estratégica que permite à organização optar por determinadas ações estratégicas em função do ciclo de vida do bem e da sua posição competitiva (Freire, 1997; Kearns, 2000; Teixeira, 2005; Costa, 2013; Carvalho & Filipe, 2014).
Modelo de Ansoff	Global	O modelo de Ansoff representa estratégias genéricas de crescimento através de uma matriz que cruza o tipo de produtos ou serviços com os mercados servidos (Freire, 1997; Teixeira, 2005; Costa, 2013; Carvalho & Filipe, 2014).
Estratégias genéricas de Porter	Área de atividade	São estratégias pelas quais a organização deverá optar, em relação a determinada área de atividade onde atua, procurando tirar partido das suas vantagens competitivas. Podem ser estratégias de liderança pelo custo, de diferenciação ou de foco (Porter, 1992; Freire, 1997; Teixeira, 2005; Costa, 2013; Carvalho & Filipe, 2014).
Matriz BCG	Global com base na análise de portfólio	O modelo BCG relaciona a taxa de crescimento do mercado com a quota de mercado relativa da organização, recomendado em função disso diferentes estratégias de investimento, estabilidade ou desinvestimento para cada negócio da organização (Freire, 1997; Teixeira, 2005; Costa, 2013; Carvalho & Filipe, 2014).
Matriz da GE/Mckinsey	Global com base na análise de portfólio	Modelo que cruza a atratividade do mercado, ex. taxa de crescimento ou de rentabilidade com a posição concorrencial da organização, ex. quota relativa de mercado, capacidade tecnológica e em função disso recomenda estratégias de crescimento, defensivas ou de desinvestimento, de forma mais generalizada ou seletiva para cada um dos negócios da organização (Freire, 1997; Teixeira, 2005; Costa, 2013; Carvalho & Filipe, 2014).
Matriz ADL	Global com base na análise de portfólio	Baseia-se numa matriz que permite analisar as opções estratégicas em função da fase do ciclo de vida do setor com a posição competitiva da organização (Freire, 1997; Costa, 2013; Carvalho & Filipe, 2014).
Modelo de Gruber e Mhor	Global com base na análise de portfólio	Este foi um dos primeiros modelos de análise de portfólio construídos especificamente para OSFL, consistindo numa matriz que cruza duas dimensões: os benefícios ou valor social de cada área de atividade ou programa e os retornos financeiros gerados por esses programas (Kearns, 2000).
Modelo de MacMillan	Global com base na análise de portfólio	Baseia-se numa matriz que cruza três dimensões: a atratividade do setor de atividade, a posição competitiva da organização e as soluções alternativas existentes (outras organizações que providenciam as mesmas soluções) (Kearns, 2000).

Tabela 2 – Modelos de apoio à formulação estratégica (elaboração própria)

Um dos modelos que tem sido referenciado com frequência na literatura, no âmbito da estratégia organizacional é o modelo das estratégias competitivas de Michael Porter que, segundo Kearns (2000) pode, com as necessárias adaptações, ser utilizado na reflexão estratégica de uma organização pública. Porter (1992) coloca a ênfase de uma estratégia vencedora no desenvolvimento de vantagens competitivas com base no custo, da diferenciação ou no foco, tendo em vista uma maior rentabilidade organizacional. Por seu lado, as estratégias de foco podem ser estratégias de diferenciação ou de competição pelo baixo custo, em que a organização atua junto de um único ou de um pequeno conjunto de segmentos-alvo, que de alguma forma possam não estar a ser suficientemente satisfeitos pela concorrência. O autor refere que as empresas que pretendem diferenciar-se dos demais competidores da indústria oferecendo algo singular que a distingue, são empresas que competem pela diferenciação e que esta pode ser alcançada de diversas maneiras ao longo de toda a cadeia de valor.

No que respeita às estratégias de diferenciação, Porter (1992) realça que estas implicam, normalmente, custos mais elevados para que a organização possa obter singularidade em relação aos competidores. No entanto, de acordo com o autor, mesmo aquando da adoção de estratégias de diferenciação, existem formas de a organização reduzir os custos, nomeadamente através da partilha de recursos possibilitada pelas inter-relações entre unidades de negócio da organização, e através das economias de experiência que podem originar, por exemplo, a redução do tempo despendido a executar determinada tarefa, reduzindo os custos associados aos recursos humanos.

1.2.6. Tipos de Estratégias

Nem todas as estratégias a adotar são estratégias de crescimento, sendo que em muitas situações, dependendo do objetivo e dos resultados da análise estratégica efetuada, as organizações podem chegar à conclusão de que a melhor estratégia a adotar pode ser uma estratégia de estabilidade (manutenção), uma estratégia defensiva (Freire, 1997; Kearns, 2000; Teixeira, 2005, Costa, 2013), ou ainda, uma combinação das várias estratégias (Teixeira, 2000).

1.2.6.1. Estratégias Genéricas de Crescimento

Para além da abordagem de Ansoff quanto às estratégias genéricas de crescimento (penetração no mercado, desenvolvimento do mercado, desenvolvimento do produto, diversificação e integração vertical) vários autores (Kearns, 2000; Teixeira, 2005, Costa, 2013; Carvalho & Filipe, 2014) que referem que as estratégias de crescimento podem ser categorizadas como estratégias de:

- concentração: nomeadamente quando visam o desenvolvimento do mercado (maior número de clientes servidos) e/ou o desenvolvimento do produto (desenvolver/ melhorar os bens que já integra), mantendo o mesmo tipo de oferta ao nível de produtos e serviços e promovendo a eficiência organizacional;

- integração vertical: quando a organização cresce passando a integrar bens que são habitualmente oferecidas por fornecedores ou clientes;
- diversificação: em que a organização cresce integrando uma oferta de bens diferentes das habitualmente oferecidas.

De acordo com Kearns (2000), as estratégias de crescimento mais comuns em OSFL são as estratégias de concentração uma vez que são estratégias que não implicam alterações ao nível da missão da organização, reforçando-a. O autor refere algumas condições mediante as quais se devem adotar estratégias de concentração, nomeadamente quando:

- a organização detém vantagens competitivas consideráveis em relação aos concorrentes e estas têm o potencial de ser fortalecidas no futuro;
- é expectável que a procura pelos serviços e produtos aumente;
- é conveniente para a organização aumentar o seu poder junto de fornecedores e de canais de distribuição dos serviços e produtos oferecidos;
- é desejável para a organização estender os mercados geograficamente.

1.2.6.2. Estratégias Genéricas de Estabilidade

As estratégias de estabilidade são estratégias que visam a manutenção da posição competitiva da organização, sendo perfeitamente aceitáveis especialmente em OSFL, em tempos de grande turbulência ou quando se trata de um setor em fase de maturidade (Kearns, 2000). Uma estratégia de estabilidade tem, essencialmente, como objetivo manter a dimensão e âmbito de atuação da organização, não obstante a contínua procura de eficácia e eficiência (Kearns, 2000; Teixeira, 2005, Costa, 2013). A sua implementação não significa que a organização está estagnada ou que não é inovadora ao nível dos serviços e produtos que oferece. No entanto, o autor alerta que estratégias de estabilidade devem ser cautelosamente implementadas e geridas de modo a que não conduzam a organização a situações de rigidez, incapacidade de inovar e perda de vantagens competitivas (Kearns, 2000).

1.2.6.3. Estratégias Genéricas Defensivas

As estratégias defensivas são estratégias em que a organização decide alterar o curso da sua atuação, pelo menos em determinadas atividades (*turnaround strategies*), decide desinvestir ou mesmo liquidar a organização (Kearns, 2000; Teixeira, 2005; Costa, 2013).

As estratégias de *turnaround* são indicadas nos casos em que a organização, apesar de não pretender deixar de atuar em determinado campo, não é suficientemente eficiente para manter a forma como atua nesse campo por falta de eficiência ou por degradação da confiança e da opinião pública acerca da organização (Zimmerman, cit in Kearns, 2000). Pode ainda acontecer que a organização simplesmente perceba que o conjunto de serviços que oferece aos seus consumidores

não é o que realmente estes precisam e a estratégia deverá passar por repensar a proposta de valor e alterar a oferta (Kearns, 2000).

As estratégias de desinvestimento podem adotar diferentes formas, desde a transferência dos serviços e produtos para outra organização até à sua definitiva eliminação do portfólio de serviços e produtos da organização (Kearns, 2000). Podem ser indicadas especialmente em relação aos serviços ou atividades, que ao não suprirem as necessidades nem corresponderem às expectativas dos consumidores, enfraquecem e comprometem o estatuto e posicionamento da organização (Kearns, 2000). Por outro lado, de acordo com o mesmo autor, numa organização pública, uma estratégia de desinvestimento deve ser devidamente ponderada, existindo alguns tópicos que se destacam nesta reflexão:

- Até que ponto seriam os beneficiários dos serviços prestados prejudicados se estes deixassem de existir?
- De que modo outras organizações na envolvente poderiam providenciar estes serviços aos atuais beneficiários da organização?
- Será que a organização poderia atuar como um parceiro e não como um prestador direto dos serviços?
- Que obrigação legal e moral tem a organização em continuar a prestar os serviços?
- Contra que forças políticas teria a organização de lidar se decidisse por uma estratégia de desinvestimento?

1.2.6.4. Estratégias Colaborativas

As estratégias colaborativas ou alianças estratégicas são aquelas em que, independentemente da decisão de crescimento, estabilidade ou desinvestimento, as organizações adotam parcerias com outras organizações para que a implementação da estratégia seja mais eficaz e eficiente, face aos seus objetivos (Kearns, 2000; Carvalho & Filipe, 2014). Estas estratégias assumem um especial relevo quando se trata do desenvolvimento de uma estratégia de crescimento em OSFL ou organizações públicas, uma vez que são entidades com poucos recursos e onde a colaboração com outras entidades, ao permitir uma partilha de recursos e, consequentemente de custos, possibilita uma maior eficiência para as partes envolvidas (Kearns, 2000).

Existem alguns outros importantes *drivers* para a implementação de estratégias colaborativas, nomeadamente se estas contribuírem para a prossecução da missão das partes envolvidas, se possibilitarem o desenvolvimento das respetivas competências centrais e fortalecimento do seu posicionamento no mercado (permitindo servir melhor os seus públicos). Estas estratégias são igualmente recomendadas se forem úteis em situações de *downsizing*, ou seja, se permitirem às partes interessadas reduzir custos sem deixar de servir o seu público com elevados critérios de qualidade, se promoverem uma melhor gestão dos recursos públicos, se promoverem sinergias tais que produzam valor acrescentado que não seria possível se cada uma das partes envolvidas atuasse individualmente, bem como, se servirem de plataforma de influencia

e negociação com os agentes políticos em prol do desenvolvimento da comunidade (Kearns, 2000). A este respeito, Windrum & Koch (2008) referem a importância das interações colaborativas com os *stakeholders*, na identificação de oportunidades e na transferência do conhecimento em sentido bilateral o que permite identificar oportunidades e inovar no setor público, com impacto no seu desempenho e no desenvolvimento socioeconómico.

Kearns (2000) enfatiza a importância das estratégias colaborativas nos organismos públicos, mas não negligencia algumas barreiras para a sua implementação, nomeadamente aquando da existência de uma mentalidade individualista, especialmente por parte dos líderes das organizações, à eventual divergência de cultura organizacional entre as partes envolvidas, à eventual discrepância de compromisso entre as partes envolvidas, entre outras. Deste modo, ainda que as estratégias colaborativas sejam altamente recomendadas para o desenvolvimento organizacional das entidades públicas, é preciso acautelar os alicerces sobre os quais se desenvolvem, sob pena de não suportarem a estrutura a longo prazo e comprometerem a implementação da estratégia (Kearns, 2000; Carvalho & Filipe, 2014).

1.3. Gestão de Incubadoras de Negócios

1.3.1. Breve Enquadramento Concetual

As incubadoras de negócios são organizações, empresariais ou não, que fornecem aos empreendedores um conjunto e recursos de apoio para ajudar no estabelecimento e desenvolvimento dos seus projetos, que pode acontecer desde a fase de ideia até à fase de lançamento da nova empresa e comercialização dos respetivos produtos e serviços. Entre estes recursos podem estar infraestruturas físicas e tecnológicas de apoio, um conjunto de serviços de consultoria, formação e informação especializados e com custos mais reduzidos, bem como, a construção e manutenção de redes de contactos entre entidades cuja interação multilateral tem sido apontada como um fator-chave de sucesso para o desenvolvimento das empresas, nas suas diferentes fases de desenvolvimento e ao longo de toda a sua cadeia de valor (CSES, 2002; Sarkar, 2010; Caiazza, 2014; Gerlach & Brem, 2015; Fidalgo et al, 2017).

Na definição do conceito de incubadora de negócios, existem autores que colocam a ênfase nos recursos e serviços providenciados pelas incubadoras, alguns focam os modelos de incubação, enquanto outros observam o conceito de um modo mais lato, diferenciando as incubadoras de negócios de acordo com o tipo de objetivos estratégicos e resultados para o desenvolvimento socioeconómico das regiões (CSES, 2002; Caiazza, 2014; Fidalgo et al, 2017).

Existem vários tipos de organizações que enquadram neste conceito, nomeadamente as incubadoras tradicionais, centros tecnológicos e de inovação e os centros de negócios e as mais

recentes “Incubadoras da Nova Economia”¹⁰, tendo vindo a observar-se a evolução dos respetivos modelos gestão ao longo dos tempos (CSES, 2002).

As incubadoras integradas ou diretamente associadas às IES podem ser incluídas no conceito de incubadora tradicional, mas não totalmente. Tendem a promover o desenvolvimento económico com base em recursos e modelos de gestão que assentam na transferência do conhecimento científico para a sociedade, tendo em conta a sustentabilidade social e ambiental e ainda a democratização desse conhecimento. Além do mais tendem a funcionar, cada vez mais, dentro dos modelos de funcionamento e gestão das “Incubadoras da Nova Economia”, em que os serviços prestados colocam ênfase na partilha de conhecimentos, podendo assentar numa incubação virtual e não física (CSES, 2002).

Independentemente da tipologia de incubadora de negócios, são reconhecidos relevantes benefícios associados à sua existência (Economic Commission for Europe & United Nations, 2001; Ayatse, Kwahar & Iyortsuun, 2017; Costa & Valente, 2018):

- funcionam como instrumentos de criação de emprego e retenção dos empreendedores na região, com efeitos no desenvolvimento socioeconómico regional a longo prazo;
- atuam na promoção de competências empreendedoras, tais como a iniciativa, a inovação e a tolerância ao risco;
- apoiam o desenvolvimento das PME, capacitando-as para o desenvolvimento de vantagens competitivas, em relação às PME que não têm suporte de incubadoras de negócios, aumentando consideravelmente as respetivas taxas de sobrevivência;
- fomentam a criação de redes entre os empreendedores incubados e outros *stakeholders* das incubadoras, incrementando a partilha de conhecimento e a identificação e melhor aproveitamento de oportunidades;
- contribuem para a construção de imagem positiva da região onde se inserem, associada à inovação e ao empreendedorismo;
- no caso específico das incubadoras académicas, estas promovem a transferência da tecnologia e conhecimento para a sociedade e clusterização das PME, que ao tornarem-se menos isoladas e mais interligadas com os diferentes *stakeholders*, tornam-se mais competitivas e com maior potencial de escalar.

Mais do que um meio para a educação para o empreendedorismo, as incubadoras são consideradas um bom instrumento de dinamização económica na medida em que facilitam a partilha e transferência do conhecimento e o desenvolvimento tecnológico das empresas, a dinamização dos mercados e a promoção da cultura empreendedora (CSES, 2002; Caiazza, 2014).

¹⁰ As “Incubadoras da Nova Economia” são incubadoras sem uma delimitação física, podendo funcionar apenas numa base virtual e cujos serviços assentam na transferência do conhecimento e na dinamização de redes entre *Stakeholders* (CSES, 2002).

No que respeita às vantagens específicas da criação de incubadoras de empresas por parte das IES, alguns autores salientam o valor acrescentado associado ao desenvolvimento de ativos intangíveis - a própria criação de conhecimento - inerentes aos processos envolvidos nas atividades da incubadora, mas também à flexibilidade das IES em mobilizar determinados recursos de I&D, em comparação com as empresas (Kalis e Etzkowitz et al, cit in Marques e Martins, 2005).

Bjornalli e Gulbrandsen (cit in Piteira et al, 2018) enfatizam a importância da existência do apoio aos empreendedores académicos, por parte das IES, especialmente nas fases de desenvolvimento onde as competências de gestão e comerciais são mais relevantes, o que revela a importância da existência de estruturas que prestem estes apoios, entre as quais as incubadoras académicas.

Vários autores salientam a importância da existência de um conjunto de serviços de apoio logístico, de consultoria e formação e de financiamento para um apoio mais eficaz à criação de empresas e de emprego por parte das IES, integradas num ecossistema envolvente onde os diferentes *stakeholders* internos e externos se envolvam com mais expressão, contribuindo para o sucesso das spinoffs académicas (Carvalho et al, 2013; Costa & Valente, 2018, Piteira et al, 2018).

1.3.2. Boas Práticas na Gestão de Incubadoras de Negócios

Independentemente do tipo de incubadora de negócios, o seu sucesso será refletido no fluxo gerado de novos negócios com potencial de criação de riqueza. Apesar de dever ser gerida como qualquer outra organização¹¹ (CSES, 2002; Reis & Rodrigues, 2014), serão os objetivos dos *stakeholders* e a intensidade do conhecimento científico inerente aos projetos que podem definir os modelos de gestão que melhor se adequam a cada incubadora (CSES, 2002; Rosa Grimaldi, R. & Grandi, A., 2005; Caiazza, 2014; Gerlach & Brem, 2015).

Vários estudos efetuados, através do benchmarking entre incubadoras de negócios, identificam alguns fatores-críticos de sucesso que podem constituir importantes diretrizes para o desenvolvimento de um modelo de gestão. São estudos que comparam e analisam incubadoras internacionais, caracterizando-as quanto à sua natureza, estratégia e funcionamento, bem como, exaltando as melhores práticas com base na análise dos respetivos indicadores de desempenho, constituindo referenciais de desenvolvimento estratégico para incubadoras de negócios (CSES, 2002; Rosa Grimaldi, R. & Grandi, A., 2005; Dichter et al, 2010; infoDev, 2010; Caiazza, 2014; Gerlach & Brem, 2015; Şchiopu, Vasile & Ţuclea, 2015; Fidalgo et al, 2017; Duff A. s.d).

¹¹ Organização - “conjunto de duas ou mais pessoas, que concluem pelo interesse em juntar esforços, que podemos entender como recursos de diferentes tipologias, no sentido de atingirem um objetivo ou desejo comum, a que os seus fundadores aspiram” (Reis & Rodrigues, 2014:10).

1.3.2.1. A Estratégia

O desenvolvimento de incubadoras de negócios deve assentar numa orientação estratégica regional. Vários autores (CSES, 2002; Dichter et al, 2010; infoDev, 2010; Mason & Brown, 2013; Fidalgo et al, 2017) referem que as incubadoras de empresas devem ser projetadas para apoiar e fazer parte de um quadro estratégico amplo - orientado territorialmente ou focado em prioridades políticas específicas (por exemplo, desenvolvimento de clusters) ou uma combinação desses fatores. As incubadoras devem trabalhar junto com outras entidades para promover estratégias mais amplas de desenvolvimento regional, devendo constituir um conselho de administração ou consultivo que integre elementos que representemos diferentes *stakeholders*, promovendo o alinhamento das estratégias da incubadora com os interesses de todos os envolvidos (infoDev, 2010; Dichter et al, 2010; Duff A., s.d.).

A diferenciação das incubadoras deve ser baseada na sua especialização e na intensidade tecnológica e de conhecimento dos serviços que oferece. Ainda que as infraestruturas de apoio sejam importantes e devam ser planeadas de modo a possibilitar o seu crescimento sustentado, a sua proposta de valor deverá assentar, não tanto nas características físicas ou na quantidade de serviços prestados, mas sim na especialização da oferta para os respetivos segmentos de mercado, o que permite uma melhor gestão de recursos (CSES, 2002; Rosa Grimaldi, R. & Grandi, A., 2005; Fidalgo et al, 2017). Assim, é essencial que exista um mercado-alvo claramente definido, que o mesmo seja analisado e testado de modo a adaptar a estratégia de desenvolvimento e o respetivo plano de negócios (CSES, 2002; infoDev, 2010; Gerlach & Brem, 2015; Fidalgo et al, 2017).

1.3.2.2. O Plano de Negócios

É fundamental planear de forma concreta, definindo objetivos ambiciosos, mas concretizáveis em função das capacidades internas da incubadora em termos de recursos (Gerlach & Brem, 2015; Fidalgo et al, 2017). De acordo com vários autores, no âmbito da gestão tática deve ser concebido um plano de negócios que estruture toda a cadeia de valor da incubadora, incluindo aspetos como: os objetivos do projeto e qual a respetiva proposta de valor, o mercado-alvo e os níveis esperados de procura. O plano de negócios deve definir claramente que proposta de valor está a oferecer ao mercado, como será executado o plano financeiro e de que forma vai ser gerida a incubadora, devendo ser definido um plano operacional detalhado que permita responder adequadamente às necessidades das empresas incubadas, em cada fase de desenvolvimento (CSES, 2002; Dichter et al, 2010; Gerlach & Brem, 2015; Fidalgo et al, 2017).

1.3.2.3. Modelo de Incubação: Serviços Prestados

Dentro dos serviços prestados pelas incubadoras, alguns têm sido identificados como sendo fundamentais para o seu sucesso (*vide* figura 3), nomeadamente no que respeita à formação de empreendedores, à existência de mentoria especializada, tanto ao nível da gestão de negócios,

como ao nível da especialização tecnológica de cada produto ou serviço em desenvolvimento, à procura dos instrumentos de apoio financeiro e às próprias infraestruturas tecnológicas de apoio, tais como os laboratórios e outras ferramentas no âmbito das novas tecnologias. O ideal é manter o foco na gestão e partilha do conhecimento explícito e tácito, mas sem descuidar o apoio ao nível de infraestruturas, especialmente importantes para startups¹² que têm muito poucos recursos (CSES, 2002; Dichter et al, 2010; Caiazza, 2014; Şchiopu et al, 2015; Fidalgo et al, 2017).

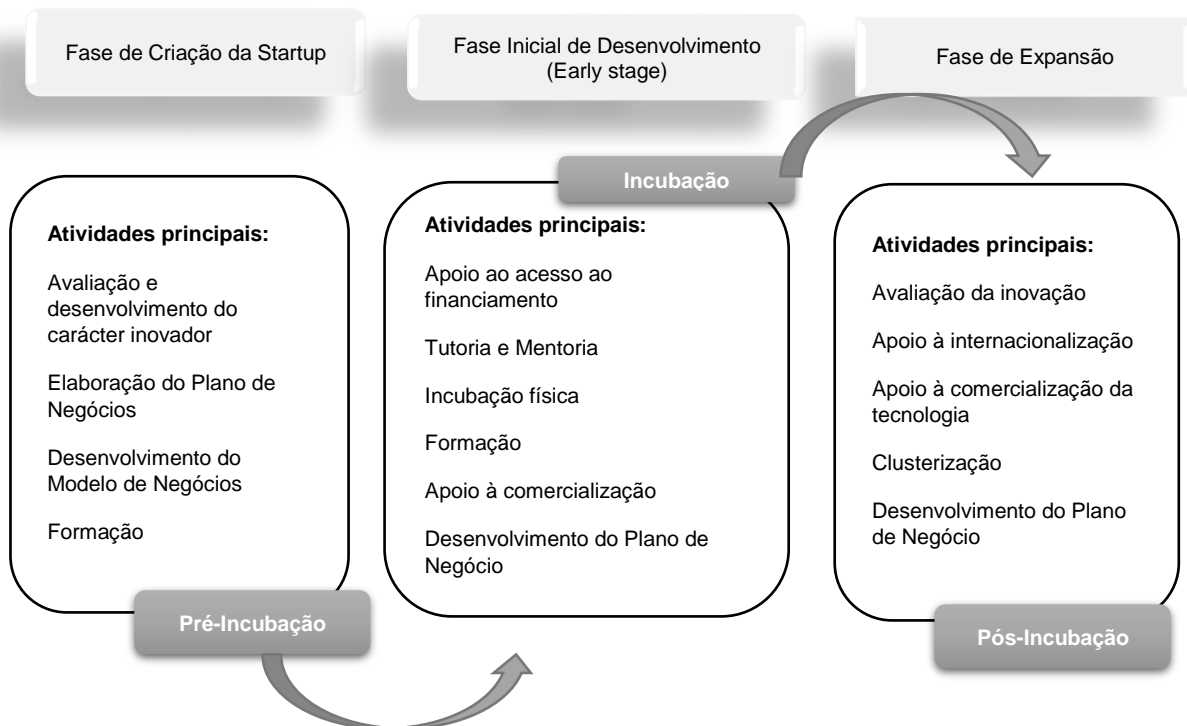


Figura 3 – Serviços prestados por incubadoras de negócios (Exemplo genérico)

Fonte: Adaptado de Gerlach & Brem, 2015

No caso das incubadoras de base académica, Rosa Grimaldi, R. e Grandi, A. (2005) salientam como vantagens competitivas o facto desta tipologia de incubadoras poder oferecer uma vasta rede de contactos de parceiros, o acesso a instalações e equipamentos especializados, tais como laboratórios e equipamentos, o acesso a conhecimento especializado e a reputação transferida para as empresas incubadas. O acesso aos parceiros é uma via importante de ajudar os empreendedores a aceder a recursos que a incubadora pode não ter, tais como, recursos financeiros. Contudo, os autores notam que, a especialização das incubadoras e o respetivo modelo de incubação variam em função das necessidades específicas dos seus públicos-alvo.

¹² Neste trabalho considera-se como startup projetos de empreendedorismo e negócios nascentes ou novos, até 42 meses, de acordo com a Taxa de Atividade Empreendedora *Early-Stage Total* definida por parte do GEM (Carvalho & Costa, 2015).

1.3.2.4. Critérios de Admissão e de Saída

É importante definir e manter critérios de admissão nas incubadoras, de modo a não perder o foco e melhor gerir os recursos e sinergias tendo em conta as prioridades da incubadora. Igualmente importante é definir os critérios de saída das empresas das incubadoras, limitando os períodos de incubação para promover a autonomia das empresas, mas também garantir um suporte pós-incubação e a manutenção de redes entre os diferentes *stakeholders*, constituindo assim uma plataforma de apoio para o desenvolvimento sustentado das empresas depois de saírem das incubadoras. A criação deste tipo de plataforma de suporte é considerada *per si* uma opção estratégica, na medida em que favorece a permanência das empresas na região onde foram criadas e, assim, contribuem para o seu desenvolvimento socioeconómico (CSES, 2002; Dichter et al, 2010; Gerlach & Brem, 2015; Fidalgo et al, 2017).

1.3.2.5. Autonomia Financeira

Ainda que muitas incubadoras, nomeadamente as tradicionais, assentem a maior parte do seu financiamento em fundos públicos, os seus planos estratégicos devem prever uma reversão gradual dessas fontes de financiamento para o financiamento privado, ex. capital de risco e fontes próprias de rendimentos através da comercialização dos seus recursos, de modo a garantir a sua sustentabilidade a longo prazo (CSES, 2002; Dichter et al, 2010; Caiazza, 2014; Fidalgo et al, 2017).

1.3.2.6. Qualificações e Afetação do Capital humano

Alguns autores referem que o número de recursos humanos afetos às operações de apoio aos clientes (incubados) depende do tipo e nível de serviços que estão a ser prestados e que deve ser mantida uma certa flexibilidade, considerando que determinados clientes (incubados) podem necessitar de diferentes tipos de apoio especializado ao longo do processo de incubação, podendo recorrer-se a consultoria externa (infoDev, 2010). Enquanto o CSES (2002) recomenda a existência de, no mínimo, 2 gestores qualificados em cada incubadora, a EBN- European Bic Network (2017) recomenda a existência de pelo menos 3 gestores qualificados e experientes na área da gestão organizacional e comprometidos com a gestão global da incubadora. Como referência, o ideal é que cada gestor se ocupe no máximo por 10 incubados/ startups (CSES, 2002; EBN, 2017; Fidalgo et al, 2017).

A qualidade da equipa de gestão (conhecimentos, experiência e competências) e a adoção de uma abordagem de gestão empresarial é crucial para o bom desempenho das incubadoras de negócios (CSES, 2002; Dichter et al, 2010; infoDev, 2010; Caiazza, 2014; Fidalgo et al, 2017), existindo uma tendência de padronização das melhores práticas neste campo, entre as quais a crescente afetação do tempo dos gestores ao acompanhamento das equipas, em detrimento das questões administrativas (CSES, 2002; Fidalgo et al, 2017).

1.3.2.7. Avaliação de Desempenho e Melhoria Contínua

Os gestores das incubadoras de negócios devem avaliar continuamente o respetivo desempenho. Por um lado, os resultados dessa avaliação de desempenho podem ajudar a atrair investimento, parceiros e novos empreendedores (CSES, 2002; Adkins, 2011 *cit in* Gerlach & Brem, 2015; Fidalgo et al, 2017). Por outro lado, a avaliação de desempenho permite detetar fontes de desvios e oportunidades de melhoria (Gerlach & Brem, 2015). Neste âmbito, existem diferentes aspetos a considerar, intimamente ligados com as boas práticas de atuação mencionadas nos pontos anteriores. Vários autores (CSES, 2002; Gerlach & Brem, 2015; Fidalgo et al, 2017) referem que a avaliação de desempenho das incubadoras deve ser efetuada com base em critérios de âmbito alargado, tais como:

- Relevância – associada à orientação estratégia que deve promover objetivos mais abrangentes, interligados com as políticas de desenvolvimento regional e que deve ser atendida aquando da admissão de equipas de empreendedores a apoiar;
- Eficiência – a relação, num determinado período de tempo, entre os gastos financeiros inerentes à atividade da incubadora e os resultados obtidos quanto à criação de empresas e de postos de trabalho sustentáveis, mas também quanto à relação entre as fontes públicas e as fontes privadas de financiamento das operações;
- Eficácia – a medida em que os resultados demonstram que objetivos específicos estão a ser cumpridos tais como a efetiva criação de empresas e o seu desenvolvimento empresarial e a criação de postos de trabalho e com impacto relevante no desenvolvimento socioeconómico regional;
- Utilidade – a medida em que os serviços prestados aos clientes vão de encontro com as suas necessidades e que pode ser medida através das taxas de utilização dos serviços da incubadora, bem como, através da satisfação das equipas incubadas;
- Sustentabilidade – a sustentabilidade das operações, não só à sustentabilidade económica da incubadora, nas respetivas quotas de mercado e níveis de procura, mas também na durabilidade dos resultados atingidos, que pode ser avaliada através de indicadores como a os níveis de sobrevivência das empresas incubadas a longo prazo e a retenção dessas empresas na região.

Estes critérios evidenciam que o desempenho das incubadoras de negócios está diretamente associado ao desempenho das próprias empresas incubadas, que por sua vez se vão traduzir nouro tipo de indicadores de longo prazo, no que respeita a aspetos como a dinamização do mercado de trabalho, a revitalização das regiões, o desenvolvimento tecnológico e a criação de transferência de conhecimento (CSES, 2002; Tavoletti, 2013, *cit in* Fonseca, 2016).

1.3.3. Outros Fatores com Impacto no Sucesso das Incubadoras

Refletir sobre as condições favoráveis ao desenvolvimento de uma incubadora de negócios não pode negligenciar um conjunto de fatores que, não sendo individual e unicamente controlados pelos gestores da incubadora, devem ser observados e enquadrados numa adequada estratégia de desenvolvimento. Entre estes fatores destaca-se de uma forma mais lata, a estrutura e grau de maturidade do ecossistema de empreendedorismo onde a incubadora está inserida (Carlsson, 2005; Carvalho et al, 2010; Mason, C & Brown, R., 2013; Startup Genome, 2017). Por outro lado, e numa perspetiva mais específica, salienta-se como fator importante o perfil empreendedor da população servida pela incubadora, nomeadamente no que respeita às suas motivações e intenção empreendedora, com reflexos na atividade empreendedora (Carvalho & Costa, 2015; Teixeira, 2015; Cunha, 2016; World Economic Fórum, 2016; Oliveira, 2017).

1.3.3.1. O Ecossistema de Acolhimento

As incubadoras de negócios integram um meio transacional que inclui um conjunto de *stakeholders* (empreendedores, fornecedores de produtos e serviços, agentes públicos e privados com interesses comuns no desenvolvimento socioeconómico local), integrando o ecossistema empreendedor e que, atuando em cada uma das diferentes fases e processos da cadeia de valor, participam de forma interativa para as dinâmicas do empreendedorismo, da criação da cultura empreendedora e da criação de empresas (Carvalho et al, 2010; Mason & Brown, 2013; Costa & Valente, 2018).

O relatório da OCDE “*Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship*” (Mason & Brown, 2013) analisa vários aspetos relacionados com as dinâmicas complexas dos ecossistemas de empreendedorismo, referindo que o crescimento económico regional está relacionado com o desenvolvimento empresarial local, não ditado pelo número de nascimentos de startups mas sim com a capacidade dessas startups se desenvolverem sustentada e continuamente. De acordo com este relatório, a dimensão das empresas é importante para o seu próprio desenvolvimento quando liderada numa ótica de intra-empreendedorismo, mas as grandes empresas por si só não são *drivers* do desenvolvimento regional sustentado, atuando como empresas âncora.

O relatório reforça que para o desenvolvimento de ecossistemas de empreendedorismo é preciso aliar um conjunto de fatores, condições e recursos que, interagindo de forma sinérgica dinamizarão o empreendedorismo regional. Entre estes fatores estão, por exemplo, as políticas locais, o suporte das empresas mais maduras estabelecidas localmente, a existência de talento (empreendedores) e de redes e mentores, sendo que quanto mais atividade empresarial e dinamização de redes existir num dado local, maior probabilidade de sucesso terão as iniciativas de empreendedorismo. A OCDE (2002) realça ainda, no relatório “Background Report: Polytechnic Education in Finland”, a importância do Ensino Superior Politécnico no desenvolvimento de ecossistemas de empreendedorismo e desenvolvimento regional.

Mais recentemente, o Relatório do Ecossistema Global de Empreendedorismo (Startup Genome, 2017), elaborado com base em pesquisas e dados originais relativos a milhares de startups em 55 ecossistemas refere que o desenvolvimento e sucesso de um ecossistema de empreendedorismo (e portanto, com impacto no sucesso das incubadoras de negócios nesses ecossistemas inseridas) é influenciado por um conjunto de fatores como, o número de startups existentes, as redes e a conexão global, sendo que, diferentes estratégias de desenvolvimento de cada ecossistema devem ser adotadas em função da fase do ciclo de vida em que este se encontra.

1.3.3.2. O Modelo de Governação

Face ao peso que o Estado e a Administração Pública têm na economia e na sociedade em geral, os países mais desenvolvidos têm adotado programas de reforma e modernização reconhecendo os seus impactos na inovação, na produtividade, no desenvolvimento socioeconómico regional, na sustentabilidade das finanças públicas e na melhoria da qualidade do serviço prestado (Windrum & Koch, 2008; Rodrigues, 2011).

Apesar de não existir um único modelo de governação e de as instituições aplicarem um mix de características de vários modelos, as novas tendências de transformação da estrutura do Estado têm vindo a evoluir para estruturas menos centralizadas e com uma forma de governação mais flexível e transparente, nomeadamente com base nos modelos da Nova Gestão Pública e da Gestão do Valor Público (Windrum & Koch, 2008; Rodrigues, 2011).

A Gestão do Valor público, tendencialmente observada nos Institutos Politécnicos em Portugal (Rodrigues, 2011), tendo em vista a garantia de boas práticas de governação¹³, caracteriza-se por utilizar a rede como forma predominante de coordenação de atividades, em que a participação dos cidadãos-clientes e demais *stakeholders* é crucial e onde as parcerias na prestação do serviço público assumem um papel central.

Contudo, apesar de Portugal ter vindo a desenvolver várias políticas de reforma da administração pública, estas não têm sido tão bem-sucedidas quanto desejável, principalmente pela confusão entre o interesse político e o interesse público, constatando-se que é a estrutura organizacional que condiciona a estratégia e não o contrário (Rodrigues, 2011). Este carácter fortemente político pode comprometer a implementação das boas práticas de governação e a transição das instituições públicas para uma orientação mais empreendedora, dificultando a sua adaptação à turbulência do meio envolvente (Rodrigues, 2011).

¹³ Segundo a Comissão Europeia, os pilares de uma boa governação são: maior abertura e transparência, participação ativa da sociedade, responsabilização dos agentes públicos, eficácia das ações, a equidade e a coerência entre as diferentes políticas (Rodrigues, 2011).

1.3.3.3. Motivações e Intenção Empreendedora

Vários autores referem a existência de inúmeros fatores que influenciam a motivação e predisposição individual para iniciar um processo empreendedor, e por tanto, afetam a atividade empreendedora. Entre estes são referidos os fatores demográficos (ex. género, idade e nível de qualificações), culturais (ex. distância ao poder e aversão ao risco) e psicossociais (ex. autoconceito, necessidade de realização pessoal e locus de controlo) (Carvalho & Costa, 2015; Teixeira, 2015; Cunha, 2016; World Economic Fórum, 2016; Oliveira, 2017).

Para compreender o que leva os indivíduos a iniciarem um processo de empreendedorismo é preciso tentar perceber as suas motivações. Alguns autores tais como Gartner *cit in* Carvalho & Costa (2015) e Teixeira (2015), defendem que as características pessoais por si só não determinam que os indivíduos sigam a via empreendedora. Contudo, vários estudos têm-se debruçado sobre este assunto e demonstrado a existência de um conjunto de características e fatores que se destacam por serem comuns a vários empreendedores, constituindo variáveis importantes na intenção empreendedora. Entre estes encontram-se os fatores demográficos tais como o género, a idade, o nível de qualificações e os níveis de rendimentos, e outros fatores psicossociais tais como a insatisfação no emprego, a tolerância ao risco e à ambiguidade, a necessidade de realização pessoal e o locus de controlo, os valores pessoais e a experiência pessoal, a perceção das suas capacidades e da atratividade do empreendedorismo (Carvalho & Costa, 2015; Teixeira, 2015; Cunha, 2016; Oliveira, 2017; Castillo-Palacio, Batista-Canino & Zuñiga-Collazos, 2018).

Neste sentido, a educação para o empreendedorismo é tida como um fator crítico de sucesso para aumentar a atividade empreendedora ao atuar nos aspetos relacionados com as representações sociais em torno do empreendedorismo. A consistente promoção de uma cultura empreendedora numa sociedade é fundamental para estimular o empreendedorismo, nomeadamente através de uma maior valorização da contribuição social dos empreendedores e uma menor penalização dos insucessos, bem como, através do estímulo à criatividade e inovação (Thompson et al, 2013; Mason & Brown, 2013; Carvalho & Costa, 2015; Paiva et al, 2018). Por outro lado, a educação para o empreendedorismo é fundamental para promover o desenvolvimento das competências necessárias para empreender com maior probabilidade de sucesso, entre as quais, as competências de gestão (Comissão Europeia, 2008; Mason & Brown, 2013; Silva et al, 2013; Carvalho & Costa, 2015; Oliveira, 2017).

Em suma, o desenvolvimento de uma incubadora de negócios, em especial quando enquadrada no ensino superior, deve considerar um conjunto de aspetos que vão influenciar direta e indiretamente o seu desempenho e que agrega o ecossistema empreendedor onde se insere, os princípios de governança aliados a uma estratégia consertada de educação para o empreendedorismo e a gestão da sua cadeia de valor (*vide* figura 4).

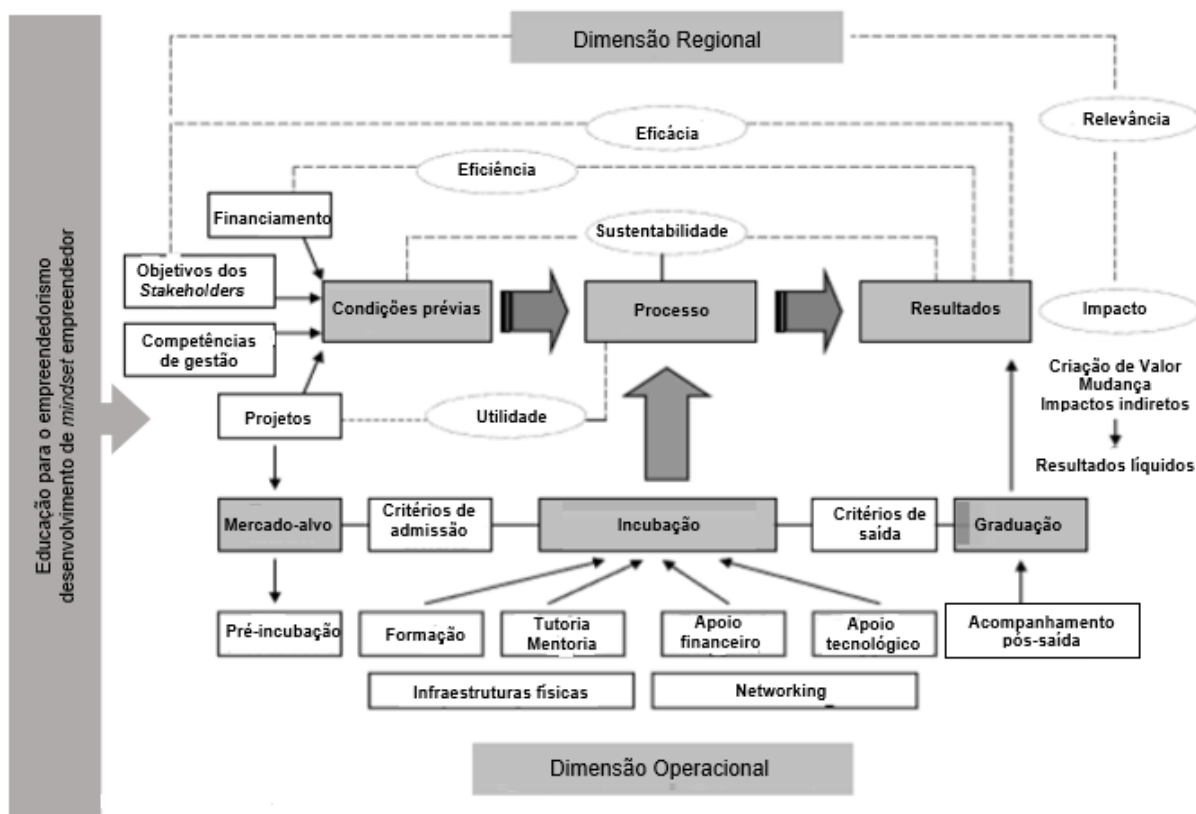


Figura 4 – Modelo de Incubação de negócios

Fonte: adaptado de CSES, 2002

CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA

O presente capítulo visa descrever a metodologia inerente ao estágio curricular realizado, identificando o tipo de estudo efetuado, bem como as técnicas e instrumentos de recolha e tratamento dos dados recolhidos.

2.1. Tipo de Investigação

De acordo com Fortin et al (2009), na fase metodológica de uma investigação, o investigador deve selecionar os métodos a utilizar para atingir os respetivos objetivos de investigação, conforme se trate de explorar, descrever um fenómeno, de verificar a existência de associações ou diferenças ou verificar hipóteses previamente formuladas com base no quadro teórico de referência. Deste modo, no âmbito do estágio, respetivos objetivos e atividades desenvolvidas, a metodologia utilizada assentou numa abordagem qualitativa. Neste tipo de abordagem, a investigação define-se progressivamente à medida que o estudo avança, desenrola-se no meio natural dos participantes, pressupondo uma visão holística do fenómeno em estudo e utilizam-se múltiplos métodos de recolha e análise de dados, em especial métodos interativos tais como a observação participada por parte do investigador (Fortin et al, 2009).

O estágio curricular desenvolvido teve inerente a descrição das características e do funcionamento da entidade acolhedora em comparação com as suas congéneres, selecionadas com base nas melhores práticas de gestão, de modo a poder analisar criticamente as semelhanças e diferenças e desenvolver referências de gestão para a entidade acolhedora, no sentido de melhorar o respetivo desempenho organizacional. Trata-se, portanto, de um estudo de caso intrínseco (Stake, 2012), em que a análise teve como objetivo destacar unidades de sentido e a “essência” da experiência, de modo a compreender o caso particular de forma holística e poder formular recomendações tendo em vista a melhoria do desempenho organizacional da entidade acolhedora (Creswell, 2003, Fortin et al, 2009).

2.2. Métodos de Colheita de Dados

A colheita dos dados foi efetuada ao longo de todo o período de estágio, através da observação participante (observação não estruturada) e de entrevistas não dirigidas e semi-dirigidas, e além do período do estágio, através da análise de documentação.

Durante todo o estágio a autora participou em diversas atividades de gestão tática e operacional da incubadora, o que permitiu observar as dinâmicas organizacionais e interagir diretamente com diferentes *stakeholders* da entidade acolhedora.

Em algumas situações, tais como em reuniões de tutoria com equipas de empreendedores, onde a autora participou como observadora, foi possível ir registando informação à medida que as

reuniões decorriam. Noutras situações, o registo da informação foi efetuado posteriormente, na medida em que as circunstâncias não eram as mais adequadas, tendo em vista assegurar a melhor interação possível, ex. workshops de empreendedorismo (Fortin et al, 2009).

Considerando a definição de entrevista como “um modo de comunicação verbal que se estabelece entre duas pessoas, isto é, um entrevistador e um respondente” (Fortin et al, 2009:375) foram realizadas entrevistas não dirigidas e semi-dirigidas, ao longo do estágio, principalmente junto da gestora da incubadora, com o objetivo de compreender o seu ponto de vista relativamente à caracterização e funcionamento da organização.

No que respeita à recolha de informação documental, esta incidiu sobre a entidade acolhedora e sobre o meio envolvente, tendo sido utilizados diferentes fontes de informação (livros, relatórios de investigação e artigos científicos relacionados com a temática em estudo, artigos de imprensa, informação institucional, fotografias e vídeos, documentos legais, etc.), muitos dos quais disponíveis na internet, em websites de várias entidades públicas e privadas com relevância para a investigação desenvolvida. Foi possível perceber que existe, em geral, muita informação sobre a temática do empreendedorismo e, em específico, sobre o desenvolvimento de incubadoras de negócios. À medida que eram recolhidas informações, iam surgindo novas pistas de investigação relacionadas com o tema e que não podiam, na ótica da autora e sem prejuízo do foco nos objetivos específicos do estágio, ser ignoradas.

Ao longo dos diferentes capítulos do presente relatório são referenciadas as diferentes fontes de informação consultadas.

2.3. Tratamento dos Dados

Tal como referido por Fortin et al, (2009), o tratamento dos dados foi sendo efetuado à medida que os dados iam sendo recolhidos, não existindo um sentido único entre a recolha e o tratamento, pois à medida que a autora ia recolhendo e analisando dados, ia sentindo necessidade de aprofundar algumas questões, originando novas recolhas de dados e respetiva análise, na tentativa de lhes atribuir significado, compreender as inter-relações entre todas as componentes em análise de modo a possibilitar uma interpretação holística (Stake, 2012).

O rigor científico de um estudo qualitativo não deve ser inferior ao de um estudo quantitativo, ainda que os critérios a considerar possam diferir. No caso dos estudos qualitativos, são conceitos como a credibilidade (exatidão da descrição do fenómeno experienciado), a fiabilidade (exatidão com a qual se segue a evolução de um fenómeno e se comporta as diferentes perspetivas dos participantes), a transferibilidade (a aplicação dos resultados para outros contextos) e a confirmação (objetividade dos dados) que permitem valorar uma investigação qualitativa (Fortin et al, 2009). Por outro lado, Stake (2012) enfatiza a singularidade do estudo de caso, cujo objetivo é a particularização e não a generalização, em que a principal função do investigador é a interpretação, ou seja, a produção das suas próprias conclusões com base na análise dos dados recolhidos. Stake

(2012) coloca a tónica da qualidade dos estudos de caso na sua validação que pode ser conseguida, nomeadamente, através de protocolos de triangulação, em que, através da aplicação de diferentes métodos de recolha de dados ou do envolvimento de outros investigadores ou participantes, se verifica a existência ou não do mesmo tipo de conclusões.

No caso do estágio desenvolvido e no que respeita ao rigor do estudo efetuado, procurou-se essencialmente, garantir a sua credibilidade e fiabilidade através da triangulação das fontes dos dados e a triangulação pelos intervenientes (Stake, 2012), nomeadamente através da intervenção da gestora da incubadora.

No que respeita à triangulação das fontes dos dados, procurou-se perceber se interpretação de diferentes dados recolhidos em diferentes momentos e contextos, ao longo do estágio, consistiam entre si, por exemplo, verificando se as conclusões retiradas acerca do funcionamento das reuniões de tutoria, que envolviam diferentes equipas de empreendedores, em diferentes momentos e com diferentes objetivos específicos, permitiam concluir de forma igual sobre as respetivas práticas de gestão operacional. Em algumas situações, algumas interpretações inicialmente formuladas foram debeladas, precisamente, por se ter percebido que outras interpretações emergiam, em relação ao mesmo objeto de análise (gestão operacional das reuniões de tutoria) mas em situações diferentes.

Relativamente à triangulação pelos participantes, além de, ao longo do estágio a autora ir partilhando e obtendo feedback de validação quanto à descrição e interpretação das experiências e fenómenos experienciados com a gestora da incubadora, aquando da redação dos capítulos do presente relatório dedicados à caracterização da entidade acolhedora e à análise dos respetivos processos de gestão, foi solicitada a verificação de conformidade descritiva, junto da gestora da incubadora, sem prejuízo da autonomia da autora na respetiva análise crítica.

2.4. Distribuição temporal das atividades

No que respeita à distribuição temporal da realização das atividades incluídas no estudo de investigação, e considerando a natureza do estudo realizado, as atividades de revisão de literatura, de recolha, análise e tratamento dos dados, bem como, a redação do relatório de estágio, foram realizadas entre setembro de 2017 e agosto de 2018. O estágio, através do qual foi possível realizar uma parte importante das atividades de recolha, análise e tratamento dos dados, foi realizado entre 04 de setembro de 2017 e 28 de fevereiro de 2018. A revisão da redação do relatório de estágio, bem como, a entrega do plano estratégico à entidade acolhedora, foram efetuadas em setembro de 2018.

2.5. Considerações Éticas

No que respeita às questões éticas de confidencialidade, tentou-se por um lado, desprezar qualquer informação irrelevante para a compreensão dos resultados, que pudesse levar o leitor do

presente relatório a identificar indivíduos que tenham algum tipo de relação com a organização em estudo, sem que os mesmos tivessem dado autorização para tal. Por outro lado, foi solicitado à gestora da incubadora que verificasse e que informasse a autora acerca de qualquer informação relativa à entidade acolhedora que a mesma não quisesse ver exposta ou divulgada no presente relatório.

CAPÍTULO 3 – O ESTÁGIO

No presente capítulo é efetuado o enquadramento do estágio do estágio curricular realizado, a caracterização da entidade acolhedora e a descrição das atividades desenvolvidas.

3.1. Enquadramento do Estágio

É objetivo do Mestrado em Ciências Empresariais, da Escola Superior de Ciências Empresariais do IPS *“contribuir para o desenvolvimento de competências associadas às atividades quotidianas e emergentes das organizações no domínio da Gestão, bem como das competências específicas em Gestão de PME e ainda a preparação do aluno para um elevado desempenho técnico, capacidade de liderança e para o desenvolvimento e inovação das organizações”*¹⁴. Por outro lado, para um desenvolvimento mais eficaz das competências de um gestor, existe um conjunto de fatores inerentes ao ambiente real e concreto das organizações que contribuem para esse desenvolvimento. Neste sentido, Fernandes (2014:26), citando Katz, refere que *“um gestor necessita de competências técnicas suficientes para realizar tarefas específicas pela qual é responsável, competências humanas suficientes para trabalhar com outros, ser um membro de equipa eficiente e conseguir criar laços cooperativos dentro de equipa que lidera; e, por fim, competências concetuais suficientes, para notar as interligações de vários fatores à sua volta, com o intuito de tomar medidas que permitam o melhor para a organização”*.

Assim, a autora optou por selecionar o estágio curricular como forma de concretizar a unidade curricular de “Dissertação/Trabalho de Projeto/Estágio” considerando esta opção como uma mais-valia para o desenvolvimento das suas competências.

O estágio decorreu na UAII&DE-IPS, nomeadamente no âmbito das atividades de apoio ao Empreendedorismo e tendo como caso de estudo a IPStartUp – Incubadora de Ideias de Negócio do IPS.

A realização do estágio foi pré-definida, através de um plano de estágio estabelecido entre a autora e a entidade acolhedora, no qual foram definidos, entre outros aspetos, a duração do estágio, os objetivos a atingir e as atividades a realizar.

3.1.1. Objetivos do Estágio

Face à ainda recente constituição da incubadora, e considerando a orientação estratégica do IPS, existe uma necessidade de implementar uma estratégia de desenvolvimento e modelos operacionais que permitam atingir, eficaz e eficientemente, os respetivos objetivos organizacionais.

¹⁴ Apresentação do Mestrado em Ciências Empresariais - Ramo de Gestão de PME, da Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal

O estágio teve como principal objetivo apoiar a entidade acolhedora a melhorar o seu desempenho organizacional. Para atingir o objetivo geral, foram definidos objetivos específicos, nomeadamente:

- Apoiar a entidade acolhedora na elaboração da sua estratégia de desenvolvimento;
- Apoiar a entidade acolhedora na elaboração de procedimentos de gestão operacional da incubadora.

3.2. Caracterização da Entidade Acolhedora

3.2.1. Identificação da Entidade Acolhedora

O IPS é uma pessoa coletiva de direito público, com autonomia estatutária, científica, pedagógica, cultural, administrativa, financeira, patrimonial e disciplinar, que tem, entre outras atribuições a transferência e valorização do conhecimento científico e tecnológico e a promoção do empreendedorismo (Despacho Normativo 59/2008, 06/11 – Estatutos do Instituto Politécnico de Setúbal).

A IPStartUp é a incubadora de ideias de negócios do IPS, sendo uma estrutura que funciona sob coordenação da UAI&DE-IPS e cuja atividade se encontra regulamentada pelo Despacho n.º 93/2015 de 7 de julho, alterado pelo Despacho n.º 936/2017 de 20 de janeiro, do Presidente do IPS.

A incubadora foi inaugurada a 15 de fevereiro de 2015, como iniciativa adicional às que já têm vindo a ser implementadas pelo IPS ao longo dos anos, reforçando o reconhecimento que o IPS faz sobre a importância da valorização e transferência do conhecimento para a sociedade, através do empreendedorismo, nomeadamente, através da criação de novas empresas, produtos e serviços inovadores, com elevado potencial de dinamização económica regional.

3.2.2. Objetivos e competências ¹⁵

A IPStartUp tem como objetivos:

a) Assegurar, de forma não exclusiva, a promoção e acompanhamento dos empreendedores, disponibilizando-lhes os meios e os apoios constantes do presente regulamento que lhes permitam transformar os seus projetos inovadores ou as suas ideias de negócio, em realidades empresariais;

b) promover a interação entre as várias ideias de negócio incubadas e entre estas e os meios académico e empresarial, com vista a usufruir de vantagens, sinergias e complementaridades, permitindo o desenvolvimento das ideias de negócio incubadas.

Compete à UAI&DE-IPS, no âmbito da coordenação da IPStartUp:

- a) receber as candidaturas dos empreendedores;*
- b) analisar as candidaturas e informar da respetiva decisão;*

¹⁵ Despacho n.º 93/2015 de 7 de julho, alterado pelo Despacho n.º 936/2017 de 20 de janeiro, do Presidente do IPS.

- c) coordenar os serviços gerais de apoio;*
- d) prestar apoio técnico aos empreendedores;*
- e) promover a informação de linhas de apoio financeiras e não financeiras;*
- f) apoiar a elaboração de candidaturas a sistemas de incentivo ao investimento;*
- g) promover parcerias com entidades externas para o apoio à IPStartUp;*
- h) promover e coordenar ações de formação que suportem as atividades/ideias de negócio incubadas;*
- i) promover a comunicação das atividades da IPStartUp junto da comunidade IPS, público em geral e entidades externas.*



Figura 5 – Logotipo da IPStartUp

3.2.3. Estrutura Organizacional

O IPS integra, além das unidades orgânicas de ensino e investigação (Escolas Superiores), outras unidades e serviços necessários à prossecução dos seus objetivos. Entre estas unidades encontra-se a UAII&DE-IPS¹⁶, cuja coordenação é da responsabilidade de um Pró-Presidente. Assim, a UAII&DE-IPS é composta pelo Coordenador e por uma equipa técnica que inclui duas técnicas superiores e uma assistente técnica. A equipa é ainda reforçada por dois bolseiros de gestão de ciência e tecnologia que desenvolvem atividades no âmbito da gestão de projetos.

Uma das técnicas superiores, com formação superior na área da gestão e com experiência profissional na área empresarial, é responsável pela promoção do empreendedorismo no IPS, bem como, pela gestão da IPStartUp. Neste âmbito, conta com o apoio técnico na área administrativa e da comunicação por parte da equipa. Nenhum destes elementos está apenas afeto às atividades de apoio ao empreendedorismo, executando outras atividades no âmbito das competências da UAII&DE-IPS.

Contudo, em março de 2018 e ao abrigo de um projeto de investigação subordinado á promoção do empreendedorismo no IPS, foi aberto um concurso para uma bolsa de investigação que permitiu alocar mais uma pessoa às atividades de promoção do empreendedorismo.

¹⁶ Despacho Normativo 59/2008, 06/11 – Estatutos do Instituto Politécnico de Setúbal

3.2.4. Localização e Infraestruturas

A IPStartUp encontra-se localizada no Instituto Politécnico de Setúbal, na “casa do professor” no campus de Setúbal e na Escola Superior de Tecnologia do Barreiro. A “casa do professor” é um edifício que se localiza junto ao acesso pedonal que liga a Escola Superior de Tecnologia de Setúbal à Escola Superior e Educação. Dispõe de dois gabinetes de trabalho, com 3 postos de trabalho cada, um espaço de *coworking* com 4 postos de trabalho, duas instalações sanitárias e uma copa. Na Escola Superior de Tecnologia do Barreiro existem dois gabinetes de trabalho afetos à IPStartUp, com 5 postos de trabalho no total.

3.3. Atividades desenvolvidas

O estágio teve uma duração de 6 meses, com início a 1 de setembro de 2017 e fim a 28 de fevereiro de 2018 (*vide* apêndice A), tendo assentado na realização de atividades incluídas no plano de estágio e envolvendo tarefas inerentes a diferentes níveis de gestão (estratégica, tática e operacional), numa perspetiva holística, de acordo com os objetivos e competências da IPStartUp.

O trabalho foi orientado pelas prioridades reais da incubadora e incluiu a permanente troca de ideias e de conhecimento entre a autora e a gestora operacional da incubadora que é a pessoa que está mais próxima dos processos e dos diferentes *stakeholders* da IPStartUp.

3.3.1. Atividades desenvolvidas no âmbito da gestão estratégica

Considerando o objetivo geral do estágio, uma das principais atividades contempladas foi a formulação de um plano estratégico de desenvolvimento da IPStartUp. Para tal foi necessário reunir um conjunto de informações relativas à própria incubadora para permitir uma análise interna, nomeadamente a sua caracterização e identificação dos principais recursos, competências e fragilidades. Por outro lado, foi necessário recolher um conjunto de informações sobre o meio envolvente contextual e sobre o setor de atividade (*vide* apêndice B).

A recolha de informação e análise estratégica consistiu num processo contínuo, durante o período do estágio e prolongando-se além do mesmo, enquanto era desenvolvida a formulação estratégica. Esta recolha de informação incluiu, além da revisão de literatura e da análise documental, a participação em atividades concretas onde foi possível perceber as dinâmicas próprias de funcionamento da incubadora e a sua relação com alguns *stakeholders*, bem como, observar dinâmicas do meio envolvente.

Salienta-se a importância da participação da autora nas diferentes atividades da IPStartUp na facilitação da aquisição de conhecimento, essencialmente tácito, transmitido através da socialização com os intervenientes nessas ações e desenvolvido pela própria operacionalização das atividades.

No que respeita às atividades que permitiram recolher informação sobre o meio envolvente, foi ainda realizada uma análise documental de diversas fontes, nomeadamente:

- Fontes oficiais nacionais de informação tais como os websites do INE – Instituto Nacional de Estatística, do Banco de Portugal, do Governo, o PORDATA, etc.;
- Websites de organizações internacionais, nomeadamente OCDE, da Comissão Europeia, do GEM, da EBN, etc.;
- Artigos científicos e trabalhos académicos (dissertações de mestrado e doutoramento) abordando, essencialmente, questões relacionadas com ecossistemas de empreendedorismo;
- Estudos de benchmarking sobre incubadoras de negócios e guiões de boas práticas a nível nacional e internacional;
- Websites de algumas das mais conceituadas incubadoras nacionais e internacionais.

Ao nível da elaboração do plano estratégico, esta teve por base toda a análise da informação recolhida, na auscultação de *stakeholders* e na observação participante, bem como, com recursos a alguns dos modelos de apoio à formulação estratégica que se julgou serem os mais adequados ao caso em estudo.

3.3.2. Atividades desenvolvidas no âmbito da gestão tática e operacional

No âmbito da gestão tática e operacional foi desenvolvido um conjunto de atividades, algumas das quais previstas no plano de estágio e outras que foram surgindo de forma emergente, numa tentativa de aproveitar as sinergias e oportunidades que se iam identificando no decorrer do estágio. Entre as principais atividades desenvolvidas, destaca-se a participação nas seguintes:

- Elaboração dos relatórios das atividades desenvolvidas na IPStartUp, entre 2015 e 2017;
- Elaboração de um plano de atividades a desenvolver no ano letivo de 2017/2018, incluindo a respetiva metodologia de monitorização e avaliação de impacto;
- Definição do plano de atividades e do plano de comunicação da 15.^a edição do concurso Poliemprende, a nível regional;
- Definição da metodologia e organização das atividades desenvolvidas pela IPStartUp enquanto entidade participante na feira de empregabilidade de 2018, organizada pelo SPE – Serviço de Promoção da Empregabilidade do IPS;
- Reestruturação do programa “Consultores Juniores”¹⁷, do qual resultou um projeto específico no âmbito da comunicação da IPStartUp;
- Elaboração de uma proposta para um programa de mentoria envolvendo parceiros externos e elementos da comunidade académica do IPS.

¹⁷ O programa “Consultores Juniores” foi lançado como projeto-piloto, no ano letivo de 2016/2017, e teve como principal objetivo envolver diretamente os estudantes do IPS no apoio ao desenvolvimento e consolidação das ideias de negócio incubadas, através do contacto entre os estudantes e os empreendedores, para a partilha e desenvolvimento de competências em rede, promovendo a preparação e integração dos estudantes no mercado de trabalho.

- Desenvolvimento de um novo website para a IPStartup, envolvendo o desenvolvimento dos conteúdos textuais, bem como, a participação em reuniões com outras unidades do IPS, nomeadamente com a Divisão de Informática;
- Recolha, análise e compilação de informação sobre apoios financeiros disponíveis para as equipas incubadas na IPStartup e apresentação dessa informação junto de algumas equipas incubadas;
- Organização e desenvolvimento dos materiais técnico-pedagógicos utilizados nos workshops de empreendedorismo do Poliempree (Oficinas E) e apoio à respetiva dinamização junto dos estudantes que participaram nesses workshops;
- Dinamização de sessões de apresentação com o tema “Fator E” junto de algumas turmas da Escola Superior de Saúde (Licenciatura em Enfermagem e Licenciatura em Fisioterapia);
- Apoio á divulgação e dinamização da sessão de lançamento de um produto inovador de uma empresa incubada na IPStartup;
- Apoio à submissão da candidatura da IPStartup para certificação no âmbito do programa Startup Visa, junto do IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação, I.P.;
- Contacto com elementos internos (docentes e estudantes) e com parceiros externos no âmbito da realização de atividades e projetos de empreendedorismo em curso.

CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Ao longo do desenvolvimento do estágio foi possível recolher informação relevante sobre as dinâmicas da IPStartUp, seja ao nível dos processos internos, seja ao nível da sua relação com a envolvente. A maior parte das observações efetuadas durante todas as atividades desenvolvidas permitiram reunir um conjunto de informação para reflexão sobre as melhores opções estratégicas, bem como, sobre algumas oportunidades de melhoria ao nível da gestão tática e operacional. Assim, o presente capítulo visa apresentar uma apresentação e análise dos principais resultados obtidos.

4.1. Análise Interna da IPStartUp

A análise interna da IPStartUp não se restringiu à identificação dos seus principais recursos e competências, mas inclui a identificação de recursos do IPS, na medida em que, mesmo não estando diretamente afetos à incubadora, podem por esta ser mobilizados em determinadas circunstâncias, o que influencia a sua capacidade de atuação e respetiva competitividade. A análise foi efetuada à luz das boas práticas para o setor, resultantes dos diferentes estudos de *benchmarking* revistos no Capítulo I.

4.1.1. Enquadramento Estratégico

Sendo uma organização que pertence ao IPS, a respetiva estratégia de desenvolvimento a médio e longo prazo deve estar alinhada com a estratégia do IPS. Deste modo, além de considerar todo o meio envolvente, para a formulação de um plano estratégico para a IPStartUp importa atender à visão, missão e estratégia do IPS. Por outro lado, é preciso olhar para o ambiente externo e ter em consideração os fatores críticos de sucesso no âmbito da atividade que a organização se propõe realizar.

4.1.1.1. PEDIPS - Plano Estratégico de Desenvolvimento 2016-2018

O IPS assume-se como “um centro de criação, transmissão e difusão da ciência, tecnologia e cultura, intervindo diretamente no desenvolvimento da sociedade e na valorização dos recursos humanos”, tendo como visão “*Ser uma referência no ensino superior, impulsionador do desenvolvimento científico, tecnológico, económico e sociocultural.*” (IPS, s.d., p.12).

Tem como missão “*Desenvolver ensino de qualidade, valorizando as pessoas, a transferência de conhecimento para a sociedade, da região, do país e do mundo, apoiado na investigação aplicada, na inovação e nas parcerias.*” (IPS, s.d., p.13).

O desenvolvimento do IPS tem assentado em quatro grandes pilares de desenvolvimento, os seus objetivos estratégicos, que de forma mais direta ou indireta, influenciam o desenvolvimento de todas as estruturas que integram o instituto:

1. *“Ter um ensino e aprendizagem de qualidade reconhecida;*
2. *Ser um centro promotor de conhecimento e inovação;*
3. *Ser uma comunidade aberta e internacional;*
4. *Ter uma organização inclusiva e sustentável.”*

(IPS, s.d., p.15).

O PEDIPS 2016-2018 prevê um conjunto de estratégias interligadas entre si que expressam uma visão de desenvolvimento holística do IPS. No que respeita à estratégia 4 – apoio à inovação e ao empreendedorismo, a mesma visa atingir o objetivo estratégico de ser um centro promotor de conhecimento e inovação, tal como a estratégia 3 – Promoção das atividades de I&D e interliga-se com as estratégias 5 – fortalecimento da interculturalidade e internacionalização do IPS, 6 – estabelecimento de parcerias e alianças e 7 – estímulo à oferta de serviços especializados, o que demonstra a importância da criação de um ecossistema de partilha e crescimento em torno das atividades de promoção do empreendedorismo no IPS.

Como objetivos estratégicos diretamente relacionados com a estratégia de apoio à inovação e empreendedorismo, o PEDIPS 2016-2018 prevê que entre 2016 e 2018 sejam incubadas 25 ideias de negócio na IPStartUp e criadas 10 empresas, em valores acumulados (IPS, s.d., p.41).

Importa ainda referir que, aproximando-se o termo do período ao qual se refere o PEDIPS 2016-2018, está prevista a implementação de estratégia de continuidade para os próximos 4 anos (2018-2022), considerando o plano de ação específico no âmbito do Apoio à Inovação e Empreendedorismo, do atual Presidente do IPS¹⁸. Este plano de ação prevê várias medidas com especial enfoque na dinamização do ecossistema local de empreendedorismo, com o envolvimento dos *stakeholders* internos e externos, tais como as Associações Empresariais, o IAPMEI, o IEFP, as Câmaras Municipais, entidades financeiras e a rede Alumni.

4.1.1.2. Plano de Atividades da UAI&DE para 2017

Os planos anuais de atividades da UAI&DE-IPS são organizados de modo a contemplar os objetivos e estratégias de desenvolvimento do IPS cuja concretização esteja diretamente relacionada com esta unidade. Tendo como referência o Plano de Atividades da UAI&DE-IPS de 2017¹⁹, os objetivos estratégicos do IPS foram enquadrados nos objetivos operacionais:

- OO2.2.1 – Intensificar os mecanismos de apoio à criação de empresas, transferência de tecnologia e promoção de competências empreendedora, tendo como metas incubar 6 ideias de negócio, apoiar a criação de 2 empresas e submeter 6 planos de negócios ao concurso Poliempreende. Para a sua concretização, o plano de atividades discrimina um conjunto de ações a desenvolver que passam não só pela alocação de meios e recursos de apoio aos

¹⁸ Programa de Ação do Presidente do IPS para o período de 2018-2022

¹⁹ UAI&DE-IPS (s.d.) Plano de Atividades da UAI&DE de 2017

empreendedores da comunidade, mas também pela dinamização de eventos e ciclos de workshops visando, não só a capacitação dos empreendedores, mas também o desenvolvimento de redes entre todos os potenciais *stakeholders* do empreendedorismo no IPS (parceiros, docentes, estudantes, grupos de interesse, etc).

- OO3.2.1 - Reforçar a visibilidade do IPS junto da comunidade envolvente e demais partes interessadas, tendo como metas angariar 16 novos parceiros para a interface IN2SET, realizar 34 reuniões de trabalho e elaborar 8 estudos temáticos e setoriais. As ações planeadas pela divulgação do interface e consolidação de relações com os *stakeholders*, bem como um conjunto de ações de gestão da informação sobre a identificação e exploração de oportunidades para o desenvolvimento regional.

4.1.2. Recursos Financeiros

Enquanto Instituição de Ensino Superior pública, a principal fonte recursos financeiros do IPS é pública, advindo de capital do estado e fundos europeus (cerca de 72% em 2016). As restantes fontes de financiamento surgem das propinas dos estudantes (cerca de 19% em 2016) e de outras fontes, incluindo a prestação de serviços externos à comunidade (cerca de 9%) (IPS, 2017b). Assim, a IPStartUp não tem afeto um orçamento financeiro operacional quantificado e exclusivo. A disponibilização de quaisquer recursos e meios tangíveis e intangíveis necessários às atividades específicas da IPStartUp e que impliquem a alocação de recursos financeiros, depende da autorização do Conselho de Gestão do IPS, a quem compete a gestão financeira da Instituição²⁰.

Por outro lado, encontra-se preconizado nos Estatutos do IPS que as receitas que cada unidade ou serviço gere, como resultado das suas atividades, tais como por exemplo, prestação de serviços externos, serão prioritariamente alocadas a essa mesma unidade. No que respeita a fontes próprias de financiamento de origem privada, o modelo de incubação prevê a cobrança de taxas pelos serviços prestados, que variam entre 10€ a 20€ mensais, podendo equipa ou empresa incubada usufruir de um desconto de 20% no caso de não haver lugar a incubação física.

4.1.3. Recursos Humanos

Tal como referido na caracterização da entidade acolhedora, a UAII&DE-IPS é composta pelo Coordenador e por uma equipa técnica que inclui duas técnicas superiores e uma assistente técnica. A equipa é ainda reforçada por dois bolseiros de gestão de ciência e tecnologia que desenvolvem atividades no âmbito da gestão de projetos.

No que respeita à gestão dos recursos humanos afetos à incubadora e apesar da gestora da incubadora ser qualificada, é a única pessoa efetivamente afeta à incubadora e, em tempo parcial porque, além de gerir e operacionalizar os processos relativos ao empreendedorismo, desempenha

²⁰ Despacho Normativo 59/2008, 06/11 – Estatutos do Instituto Politécnico de Setúbal

outras funções relacionadas com outras áreas de intervenção da UAI&DE-IPS, nomeadamente no âmbito da gestão de projetos e da propriedade intelectual. A técnica administrativa que dá apoio às atividades da incubadora está igualmente afeta a outras atividades da UAI&DE-IPS. Assim, durante a realização do apoio ao planeamento das atividades para o ano letivo de 2017/2018, uma das principais dificuldades sentidas foi perceber que recursos humanos estavam efetivamente disponíveis para a implementação das atividades e de que forma poderiam ser utilizados.

Por outro lado, o facto de a autora ter prestado apoio em todo o desenvolvimento conceptual e operacional dos workshops de empreendedorismo do concurso Poliempreeende e ao acompanhamento de algumas equipas que participaram no concurso, fez com que o trabalho pudesse ser desenvolvido num novo formato, envolvendo mais estudantes, com maior desenvolvimento técnico-pedagógico e com resultados bastante positivos, no que respeita à avaliação da satisfação dos participantes mas também à consolidação dos projetos que foram apresentados ao júri regional daquele concurso.

Estas observações sugerem que a inexistência de uma estrutura mínima de recursos humanos exclusivamente afeta às atividades compromete a respetiva eficácia.

Além dos recursos humanos diretamente afetos à UAI&DE-IPS, a promoção do empreendedorismo e o apoio técnico especializado facultado aos empreendedores acolhidos na incubadora é também efetuado com recurso pontual a alguns docentes das diferentes escolas do IPS, de acordo com as necessidades específicas de cada projeto, mas também consoante a disponibilidade desses mesmos docentes, o que se considera fragilizar a capacidade instalada.

Tal como recomendado por alguns autores (CSES, 2002; Reis & Rodrigues, 2014), a gestão de uma incubadora de negócios, ainda que académica e de natureza pública, deve seguir os moldes da gestão de qualquer outra organização, de modo a que os seus objetivos sejam atingidos de forma eficaz e eficiente. Nesta gestão deve ser incluída a elaboração de um plano de negócios concreto que estruture toda a cadeia de valor da incubadora, definindo objetivos ambiciosos, mas concretizáveis em função das capacidades internas da incubadora em termos de recursos (Gerlach & Brem, 2015; Fidalgo, Ribeiro & Cruz, 2017). A gestão da incubadora deve focar-se no acompanhamento personalizado às equipas incubadas, devendo idealmente respeitar-se um rácio mínimo de um gestor para cada conjunto de dez equipas (CSES, 2002; EBN, 2017; Fidalgo, Ribeiro & Cruz, 2017). Para se poder acompanhar e orientar o desenvolvimento dos projetos é necessário que o tutor reúna condições para planear o trabalho, reunir um conjunto de informações e de recursos de apoio e acompanhar periodicamente cada equipa, de modo a prestar o apoio personalizado no momento mais adequado. Esta função requer uma dedicação que não se tem verificado possível, comprometendo a eficácia das operações e, consequentemente os resultados a atingir.

Em março de 2018 e ao abrigo de um projeto de investigação subordinado à promoção do empreendedorismo no IPS, foi aberto um concurso para uma bolsa de investigação que permitiu

alocar mais uma pessoa às atividades de promoção do empreendedorismo, o que poderá, pelo menos durante o período de duração do projeto, alavancar a capacidade de resposta.

4.1.4. Recursos Organizacionais

Como principais recursos organizacionais da UAII&DE-IPS podem ser destacados os conhecimentos especializados da equipa técnica, as redes que têm vindo a ser construídas tanto ao nível dos contactos internos, especialmente com docentes e no âmbito de projetos de I&D, como ao nível de contactos externos, especialmente com entidades competentes no âmbito da Inovação, I&D e Empreendedorismo, tais como o INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial, o IAPMEI, a FCT- Fundação para a Ciência e a Tecnologia, entre outras.

O IPS encontra-se certificado pelo IAPMEI para os vales simplificados de apoio ao empreendedorismo, nomeadamente no âmbito do Vale Incubação e do Startup Visa, estando a IPStartUp integrada na Rede Nacional e Incubadoras.

É de salientar que o IPS é amplamente reconhecido a nível nacional²¹ e tem inúmeros parceiros organizacionais de referência, com os quais tem vindo a nutrir relações de confiança ao longo do tempo²². A UAII&DE, enquanto estrutura do IPS, tem a possibilidade de vir a usufruir de tal proximidade com estas entidades, o que têm especial importância no que respeita ao apoio a novos empreendedores.

4.1.4.1. Portfólio de atividades de apoio ao Empreendedorismo do IPS

Ainda no âmbito dos recursos organizacionais, o IPS conta já com um importante portfólio de atividades de apoio ao empreendedorismo. O investimento que o IPS faz na educação para o empreendedorismo remonta há mais de 20 anos. Por um lado, a educação para o empreendedorismo tem estado sempre presente no IPS, onde tem sido estimulada a vertente prática do ensino, a promoção da transferência do conhecimento para a sociedade, a proximidade com o meio empresarial e a promoção da inovação, o que de forma mais ou menos explícita promove a formação de empreendedores e intra-empreendedores. Por outro lado, e considerando as evidências científicas sobre a importância e impacto socioeconómico do empreendedorismo e respetivo ensino nas escolas a todos os níveis de ensino, desde 2006 que o IPS incorpora nos currículos de muitos dos cursos das diferentes escolas superiores, unidades curriculares específicas de empreendedorismo, envolvendo cerca de 500 estudantes em cada ano letivo (Carvalho et al, 2010).

²¹ Histórico de “IPS na Imprensa” disponível em “Comunicação” em www.ips.pt

²² Lista de parceiros disponível nos websites de cada uma das Escolas Superiores do IPS, em “I&D e Empresas”

Além da componente curricular, o IPS tem promovido, quer através da UAII&DE-IPS, quer através das suas unidades orgânicas, um conjunto de iniciativas extracurriculares de promoção de empreendedorismo, nomeadamente²³:

- Integração na rede Poliempree, a partir de 2005, de onde já resultaram mais de 60 empresas e 80 patentes a nível nacional;
- Integração no Projeto “Business Week”, desde 2006, fomentando a partilha de boas práticas de empreendedorismo entre mais de 10 instituições de ensino superior a nível europeu;
- Desenvolvimento do Projeto OTIC, de 2007 a 2011, e criação do ACTIVELAB em 2008, tendo sido apoiada a criação de várias startups de sucesso, algumas delas globais, tais como a PLUX - Wireless e a Pontofisio, Lda.;
- Participação, entre 2008 e 2014, no European Graduate Program da Junior Achievement, uma das maiores organizações a nível mundial que se dedica à educação dos estudantes para o empreendedorismo;
- Criação da UAII&DE-IPS em 2011, capacitando o IPS para uma resposta mais efetiva no apoio à Inovação, I&D e Empreendedorismo;
- Promoção do empreendedorismo junto de escolas de ensino secundário do concelho de setúbal, em 2012, o “IPS Júnior Challenge”;
- Participação do Concurso da COTEC 2013 tendo sido classificado como vencedor nas categorias de “Estratégias de Fomento do Empreendedorismo” e “Estratégias de Comercialização de Tecnologias”;
- Participação no projeto “Empreender Social”, entre 2013 e 2015, apoiando 11 projetos de empreendedores portadores de deficiência;
- Inauguração da incubadora de ideias de negócio do IPS – IPStartUp, em 2015, tendo já resultado na incubação de mais de 8 projetos empresariais, dos quais três já se encontram a atuar no mercado;
- Lançamento do Programa “Consultores Juniores”, em 2017, com o objetivo de envolver alunos das diferentes escolas nas atividades de empreendedorismo;
- Participação no Programa de empreendedorismo da European Innovation Academy, que decorreu em Cascais entre julho e agosto de 2017 e 2018, envolvendo 10 estudantes e diplomados do IPS num dos maiores cursos intensivos de verão, em matéria de empreendedorismo e a nível mundial.

4.1.4.2. Estratégia e Procedimentos de Gestão

A regulamentação da atividade da IPStartUp demonstra a existência de uma estratégia que visa o apoio ao desenvolvimento socioeconómico regional, tendo um mercado-alvo bem definido,

²³ Fontes de informação: Carvalho, Costa e Dominginhos, 2010; Informação facultada diretamente pela UAII&DE; “IPS na Imprensa” disponível em www.ips.pt.

nomeadamente a comunidade académica do IPS e outros empreendedores com ideias de negócio alinhadas com a missão do IPS.

A oferta da IPStartUp inclui a maior parte dos recursos e serviços referenciados na literatura como sendo essenciais no apoio ao desenvolvimento das startups (CSES, 2002; Sarkar, 2010; Caiazza, 2014; Gerlach & Brem, 2015; Fidalgo et al, 2017). A nível interno, destacam-se os serviços de apoio tecnológico e de gestão, através das atividades de tutoria e mentoria e o apoio ao financiamento, nomeadamente através do apoio a candidaturas a fundos comunitários e a concursos de empreendedorismo. A nível externo, a IPStartUp conta já com alguns parceiros diretos, que têm proporcionado a capacitação dos serviços de apoio aos empreendedores pelo conhecimento especializado que detêm nas respetivas áreas de atuação, tais como na área da gestão da propriedade intelectual e na área do marketing. Por outro lado, a IPStartUp tem a possibilidade de facilitar o contacto entre as equipas incubadas e alguns dos parceiros institucionais do IPS.

O processo de incubação inclui três fases distintas, a pré-incubação, a incubação e o desenvolvimento empresarial que no total deverão ter uma duração não superior a três anos e meio, ainda que possam ser considerados alguns ajustes em função das especificidades de cada equipa ou empresa incubada. Estão previstos no regulamento da incubadora, tanto os critérios de entrada, como os critérios de saída e a prestação dos serviços de incubação está sujeita ao cumprimento do regulamento, incluindo a prévia formalização de um acordo de incubação entre as equipas a incubar e a IPStartUp. Contudo, não se verifica a existência de um plano de negócios formalizado que estructure toda a cadeia de valor e discrimine a forma como deve ser gerida a incubadora, nem a existência de planos de incubação detalhados para cada equipa incubada, que permitam aos empreendedores e ao tutor perseguir os objetivos de desenvolvimento das ideias de negócios ou empresas e fazer o adequado controlo de gestão de forma sistemática o que pode dificultar o respetivo desenvolvimento empresarial de forma eficaz e eficiente (Freire, 1997; CSES, 2002; Teixeira, 2005; Dichter et al, 2010; Reis & Rodrigues, 2014; Gerlach & Brem, 2015; Fidalgo et al, 2017).

De igual forma, não se encontram definidos os critérios e condições de incubação física, nomeadamente no que respeita à afetação dos espaços a cada equipa que venha a ser incubada e em que fases do processo de incubação. Neste sentido, e ainda que estejam disponíveis 12 postos de trabalho, não se encontra claramente definida a capacidade instalada de incubação física na IPStartUp.

Não menos importante, pesa o facto de algumas das atividades planeadas envolverem outros serviços centrais do IPS, tais como o GI.COM - Gabinete de Imagem e Comunicação do Instituto Politécnico de Setúbal, bem como com alguns dos docentes que colaboram em sessões de mentoria, tutoria e formação promovidas pela IPStartUp. Estes elementos, essenciais para que a incubadora possa concretizar a sua missão, têm dinâmicas de trabalho próprias e a ausência de

procedimentos formalizados de interligação pode comprometer a eficácia e a eficiência da IPStartUp.

A participação nas atividades de divulgação da incubadora e de outras iniciativas de promoção do empreendedorismo, tal como do concurso Poliemprende permitiu aferir que, de um modo geral, o público-alvo desconhecia estes instrumentos, mas que ao ter conhecimento da informação e ao participar nas atividades manifestou interesse e valorizou a sua existência no IPS²⁴. Constatar estes factos consubstanciam a ideia de que uma das principais debilidades da incubadora é a sua falta de notoriedade junto da comunidade académica, especialmente dos estudantes, mas também dos docentes²⁵.

A reunião da informação para a elaboração dos relatórios de atividades da incubadora durante o período de 2015 a 2017 foi dificultada pelo facto de se tratar de informação volumosa e que se encontrava pouco estruturada e dispersa. Alguma informação foi facultada pela gestora operacional da IPStartUp e outras informações foram recolhidas noutras fontes, nomeadamente nos próprios websites do IPS, da Incubadora e da Rede Poliemprende. Considera-se que tal facto pode dificultar a gestão, nomeadamente no que respeita ao controlo de gestão, ou seja, à verificação dos objetivos atingidos face aos planeados, mas também no que respeita à eficiência dos processos. Ao longo do estágio a gestora da incubadora manifestou sempre uma elevada preocupação em acompanhar os desenvolvimentos do meio envolvente, procurando manter a informação o mais atualizada possível, tanto para efeitos de *benchmarking* como para poder prestar um apoio eficaz às equipas incubadas, ex. acompanhamento das últimas tendências tecnológicas através da análise de relatórios de especialidade e a participação em eventos dinamizados pelas principais redes de promoção do empreendedorismo onde se insere, ex. Rede Nacional de Incubadoras. Neste quadro, verificou-se igualmente que algumas novas ideias para dinamização das atividades da incubadora iam surgindo ao longo do tempo e iam sendo implementadas. Esta abordagem parece assentar numa tentativa de melhor responder às reais necessidades que se vão detetando junto das equipas incubadas na IPStartUp, mas também, no intuito de aproveitar as oportunidades que iam surgindo. Um dos exemplos desta abordagem foi a dinamização de uma apresentação sobre vários tipos de apoios ao financiamento de startups, por ocasião da abertura de aviso de candidatura para o SI2E - instrumento ao abrigo dos incentivos do Portugal 2020 para o apoio ao empreendedorismo. Por um lado, esta abordagem reflete a cultura empreendedora que se tende a alimentar na incubadora, com foco no aproveitamento das oportunidades face aos recursos disponíveis (Kearns, 2000; Teixeira, 2005; Carvalho & Filipe, 2014). Por outro lado, evidencia que algumas das informações não são transmitidas de forma suficientemente atempada de modo a permitir aos empreendedores um melhor aproveitamento das oportunidades. Considera-se que este facto está também relacionado com a própria dispersão da informação sobre estas oportunidades, com origem em

²⁴ Informação recolhida através de ações de avaliação da satisfação por parte dos participantes nos workshops desenvolvidos.

²⁵ Foi neste sentido que se desenvolveu um projeto no âmbito do programa “Consultores Juniores” visando a elaboração de um plano de comunicação, nomeadamente digital, para a incubadora.

várias fontes (ex. IAPMEI, Eurocid), bem como, com a forma como a mesma é publicada, sendo normalmente colocada nos websites dos organismos promotores, o que obriga a uma permanente vigilância da informação que nem sempre se verifica possível.

Durante o acompanhamento das sessões de tutoria às equipas incubadas verificaram-se outros aspetos com importância relevante no que respeita ao planeamento operacional e à gestão da informação. Considera-se que as equipas e empresas incubadas devem gozar de um determinado nível de confidencialidade que, de acordo com os procedimentos existentes, é salvaguardado. No entanto, a forma como todas as ações estão concentradas na gestora da incubadora e o facto de a informação da UAI&DE-IPS estar alojada numa base de dados partilhada com outros elementos, sugere a necessidade de se avaliar os níveis de segurança exigidos para este tipo de informação e implementar procedimentos de gestão que, por um lado, salvaguardem o acesso à informação por parte da equipa técnica da incubadora e, por outro lado, mantenha os necessários níveis de confidencialidade.

No que respeita à avaliação do desempenho da incubadora, verificou-se que o mesmo inclui essencialmente a verificação do cumprimento de alguns objetivos associados à dimensão “eficácia” preconizados nos planos de atividades da UAI&DE-IPS, nomeadamente no que respeita ao número de equipas incubadas e ao número de empresas criadas. A dimensão “relevância” é justificada por vários fatores, entre os quais o potencial de desenvolvimento económico regional de cada projeto, contemplado nos critérios de admissão da incubadora, mas tal por si só não é suficiente para avaliar os resultados, sendo necessário definir metas. Relativamente aos critérios de avaliação de desempenho relativos às dimensões de “eficiência”, “utilidade” e “sustentabilidade” considera-se que estes não são explorados. A título de exemplo, e tal como referido por vários autores (CSES, 2002; Gerlach & Brem, 2015; Fidalgo et al, 2017), não é contemplada a comparação entre os recursos alocados e os resultados gerados pelas operações, não está definida a capacidade máxima da incubadora, não sendo avaliada a respetiva taxa de ocupação, nem existe a prática de se proceder à avaliação sistemática da satisfação das equipas incubadas e dos demais *stakeholders*.

4.1.5. Forças e Fraquezas da IPStartUp

Para identificar as forças e fraquezas da IPStartUp teve-se em consideração o ecossistema de empreendedorismo em que a mesma está inserida, nomeadamente o ecossistema da região de setúbal e o ecossistema de Lisboa, por ser um local de potencial atração do público-alvo da IPStartUp.

Assim, identificaram-se como principais forças da IPStartUp:

- o facto de pertencer ao IPS que conta com um portfólio e percurso notáveis na promoção do empreendedorismo académico. Este percurso confere experiência que pode ser utilizada na

dinamização da incubadora. Além disso, o facto de se tratar de uma incubadora integrada no ensino superior terá maior facilidade em atuar, não apenas na capacitação dos empreendedores durante o processo de incubação, mas também na progressiva alteração das representações sociais do empreendedorismo e no desenvolvimento dos respetivos fatores indutores (motivação e intenção) através da educação e da promoção de uma cultura empreendedora junto da comunidade académica (Mason & Brown, 2013; Silva et al, 2013; Thompson et al, 2013; Carvalho & Costa, 2015; Castilho et al, 2018; Paiva, Alves, Sampaio, Parreira & Mónico, 2018). Existem, especialmente em Lisboa, várias incubadoras académicas que contam com o mesmo tipo de vantagens, mas o facto da IPStartUp estar geograficamente mais acessível aos empreendedores regionais, pode torná-la mais atrativa indo ao encontro das suas necessidades ou preferências específicas (Porter, 1992; Kearns, 2000; CSES, 2002; Gerlach & Brem, 2015; Fidalgo et al, 2017);

- estar integrada na UAII&DE-IPS, que é responsável por gerir projetos no âmbito do Portugal 2020 e de outros programas nacionais e europeus, o que possibilita a utilização de conhecimento específico no apoio a candidaturas por parte das equipas incubadas na IPStartUp. Por outro lado, é esta unidade que é responsável pela gestão da propriedade intelectual no IPS, pelo que tem a possibilidade de dar um suporte especializado neste âmbito aos empreendedores que criem produtos ou projetos que queiram registar ou patentear;
- ser gerida por recursos humanos com competências de gestão e qualificações específicas na área do empreendedorismo, o que potencia a prestação de um apoio qualificado aos empreendedores, nomeadamente no que respeita às atividades de tutoria²⁶. Por outro lado, a existência, no IPS, de um corpo de docentes especializados em diferentes áreas do conhecimento (muitos dos quais com ligação permanente ao meio empresarial) que podem ser mentores²⁷ qualificados importantes para diferentes tipos de equipas de empreendedores;

Estes fatores, relacionados com a qualidade da gestão e dos recursos disponibilizados aos empreendedores, destacam-se na comparação da IPStartUp com a maioria das incubadoras e os outros centros de acolhimento empresarial identificados na região de setúbal (CSES, 2002; Dichter et al, 2010; infoDev, 2010; Caiazza, 2014; Fidalgo et al, 2017).

- a possibilidade de utilização de infraestruturas e equipamentos específicos de apoio ao desenvolvimento dos projetos empresariais, uma vez que, mediante acordo e caso a caso, os empreendedores podem usufruir de outras instalações além das especificamente alocadas à IPStartUp, nomeadamente a laboratórios, oficinas e respetivos equipamentos e ainda a salas de reuniões e auditórios. Estes recursos são especialmente valiosos quando se trata de negócios de base tecnológica e para qualquer startup, dado que na sua fase inicial de desenvolvimento

²⁶ As atividades de tutoria referem-se, no presente documento, ao acompanhamento dos empreendedores a nível transversal, durante todo o processo de incubação, incluindo a sua orientação para a consulta a mentores especializados nas diferentes áreas de conhecimento e a promoção da conexão com outros *stakeholders* importantes para o desenvolvimento dos negócios;

²⁷ Os mentores são elementos internos ou externos à comunidade académica que orientam os empreendedores em assuntos específicos de acordo com a sua área de conhecimento;

têm normalmente poucos recursos financeiros para aceder e utilizar este tipo de instalações e equipamentos (Carvalho et al, 2013; Kalis e Etzkowitz et al, cit in Marques & Martins, 2005; Rosa Grimaldi, R. & Grandi, A., 2005; Costa & Valente, 2018, Piteira et al, 2018);

- o facto de ser uma incubadora académica de uma instituição de ensino superior politécnico, poderá tirar partido da maior proximidade do IPS com o meio envolvente²⁸, nomeadamente com o tecido empresarial, para em conjunto desenvolver estratégias de dinamização do ecossistema empreendedor regional (OCDE, 2002; NIRAS Consultants, 2008; Shane, 2004, 2005; Marques & Martins, 2005; Sarkar, 2010; Rodrigues, 2011; Sarkar & Piedade, 2013).

Como principais fraquezas da IPStartUp identificaram-se:

- a sua ainda reduzida conectividade com o ecossistema regional e com outros ecossistemas de empreendedorismo mais desenvolvidos, nomeadamente com o ecossistema de Lisboa e outros internacionais (Carlsson, 2005; Carvalho et al, 2010; Mason & Brown, 2013; Startup Genome, 2017);
- a falta de notoriedade da incubadora a todos os níveis, incluindo no seio da própria comunidade académica do IPS. Apesar do IPS, enquanto instituição de ensino superior, ser reconhecido a nível regional e nacional, a incubadora não goza da mesma notoriedade, verificando-se a existência de uma comunicação insuficiente com os diferentes *stakeholders*;
- dificuldades na mobilização de recursos humanos e financeiros dedicados à incubadora, o que dificulta a implementação sistemática dos diferentes processos de gestão operacional: marketing/ comunicação, gestão da informação, gestão de *stakeholders*, etc. (CSES, 2002; Carlsson, 2005; Carvalho et al, 2010; Mason & Brown, 2013; Startup Genome, 2017). Alguns dos serviços de apoio em falta, ex. mentoria jurídica e acesso a outras fontes de financiamento poderão ser providenciadas através do processo de gestão de parceiros externos. Assim, o facto de não ser possível, por exemplo, implementar um adequado processo de gestão de *stakeholders* externos diretamente por parte do responsável pela gestão da incubadora, acaba por comprometer a sua própria capacidade de resposta às empresas a que presta apoio.

4.2. Análise do Meio Envolvente: Oportunidades e Ameaças

As organizações não estão sozinhas, atuando no seio de uma sociedade cada vez mais global e interligada, sendo inevitável alargar o contexto de análise (Freire, 1997; Teixeira, 2005; Carvalho & Filipe, 2014; Reis & Rodrigues, 2014). Assim, o ambiente envolvente foi analisado aos diferentes níveis regionais, ou seja, as tendências globais a nível internacional, o contexto nacional e em específico o contexto regional²⁹, âmbito geográfico específico para o IPS e para a IPStartUp.

²⁸ A participação direta do IPS no Sines Tecnopólo e a coordenação do IN2SET, também a cargo do IPS, aumenta o potencial de dinamização de redes e do ecossistema regional de empreendedorismo.

²⁹ A Região de Setúbal inclui a Península de Setúbal (Alcochete, Almada, Barreiro, Moita, Montijo, Palmela, Seixal, Sesimbra e Setúbal) e ainda os municípios do Alentejo litoral (Alcácer do Sal, Santiago do Cacém, Grândola e Sines).

Importa salientar que estes fatores foram tidos em consideração tanto numa perspetiva da seleção de estratégias de atuação da IPStartUp no âmbito da promoção do desenvolvimento de competências transversais na comunidade IPS, especialmente nos estudantes, como na perspetiva do desenvolvimento empresarial das startups que queira atrair, pois o respetivo sucesso empresarial é indicador primordial do desempenho da incubadora (Fidalgo, A. et al; 2017). Considera-se que este facto justifica a análise da envolvente de uma forma mais ampla.

A partir desta análise foi possível identificar as principais ameaças e oportunidades para o desenvolvimento estratégico da IPStartUp.

Consideraram-se como principais oportunidades e/ou condições favoráveis:

- tendente melhoria da conjuntura económica do país em geral, favorecendo a confiança dos diferentes intervenientes em processo de empreendedorismo, seja numa perspetiva de eventual aumento de orçamento público disponível para o apoio às iniciativas de promoção do empreendedorismo, seja na perspetiva do investimento privado em projetos de empreendedorismo (empreendedores e outros financiadores privados) (Banco de Portugal, 2017);
- elevado potencial de desenvolvimento dos clusters³⁰ setoriais regionais, o que representa o potencial de fortalecimento de competências centrais e vantagens competitivas regionais;
- o conjunto de desafios sociais cuja resposta justifica a promoção de projetos de empreendedorismo social e inclusivos, nomeadamente:
 - tendente envelhecimento da população e consequente insustentabilidade económica dos países;
 - desigualdades de género e desigualdades entre os migrantes e existência de um elevado número de jovens NEET (jovens que não estudam nem trabalham), potenciando riscos sociais;
 - existência de níveis de educação aquém do desejável numa região económica com motores de desenvolvimento assentes no crescimento inteligente;
 - necessidade crescente de desenvolvimento de projetos ligados à sustentabilidade da vida urbana;
 - maior abertura para a inclusão, podendo ser aproveitada para a promoção do empreendedorismo por parte de minorias ou grupos mais vulneráveis, tais como os migrantes e as mulheres;
- novos desafios globais em setores alinhados com a oferta formativa do IPS;

³⁰ O Regulamento de Reconhecimento dos Clusters de Competitividade (Despacho n.º 2909/2015, 23/03, da Presidência do Conselho de Ministros e ministério da economia) define «Cluster de competitividade» como a *plataforma agregadora de conhecimento e de competências, constituídas por parcerias e redes que integram empresas, associações empresariais, entidades públicas e instituições de suporte relevantes, nomeadamente entidades não empresariais do Sistema de Investigação e Inovação, que partilham uma visão estratégica comum, para, através da cooperação e da obtenção de economias de aglomeração, atingir níveis superiores de capacidade competitiva.*

- as políticas europeias e nacionais de fomento e investimento em empreendedorismo e capacitação das PME, disponibilizando uma série de instrumentos de apoio aos novos empreendedores;
- as políticas para a melhoria contínua da educação para o empreendedorismo em todos os níveis de ensino que podem ter impacto na atividade empreendedora a longo prazo;
- as várias iniciativas que a UE tem implementado para promover a competitividade regional com base no conhecimento e na inovação, disponibilizando a todos os estados membros um conjunto de instrumentos de capacitação para a inovação tecnológica. Existem áreas temáticas específicas em que a UE continuará a congregar esforços de desenvolvimento para a promoção da construção de vantagens comparativas da região. Estas áreas temáticas, cruzadas com as competências centrais da região de setúbal, resultam em orientação estratégicas para as novas iniciativas empreendedoras, na medida em que a probabilidade de criação de sinergias e obtenção de apoios específicos é superior em relação a iniciativas que não estejam alinhadas com as estratégias regionais;
- o potencial atrativo de Lisboa enquanto zona geográfica de proximidade mais competitiva ao nível das dinâmicas empresariais faz com que esta possa ser privilegiada no que respeita ao investimento privado. Contudo, os níveis de preços, a disponibilidade de habitação e as próprias características territoriais da região de setúbal, sua proximidade a Lisboa e redes de transportes, bem como, a disponibilidade de mão-de-obra podem fazer com que o investimento privado se oriente para esta região, potenciando o ecossistema empreendedor;
- o facto de cerca de 55% do principal público-alvo da IPStartUp (a comunidade académica do IPS), apresentar um elevado potencial para se envolver em processos de criação de organizações.

Consideraram-se como principais ameaças e/ou constrangimentos:

- a atratividade que outras zonas geográficas nacionais (ex. Lisboa) e internacionais (UE) têm, podendo absorver a mão de obra altamente qualificada que é gerada na região, mas que, por falta de oportunidades de emprego e considerando a facilidade de circulação em toda a zona euro, pode optar por sair da região, perdendo-se assim potencial empreendedor e competitividade;
- a concentração da riqueza regional em grandes empresas e em alguns setores fragilizando a região, ex. em caso de deslocalização de grandes empresas;
- a superioridade que alguns países demonstram na preparação do capital humano (desenvolvimento de competências e novas formas de organização do trabalho) para os desafios tendentes do mercado global de trabalho, colocando em desvantagem alguns países europeus em termos de competitividade. Para lidar com estes desafios é importante conseguir inovar na organização do trabalho, bem como, preparar os jovens para as realidades de trabalho do futuro;

- a Península de Setúbal, enquadrada na Área Metropolitana de Lisboa (NUT II)³¹ ao nível da distribuição dos fundos europeus, fica desfavorecida em relação a outros territórios nacionais. Tal facto limita os instrumentos financeiros disponíveis para esta área geográfica, limitando o desenvolvimento do respetivo ecossistema empreendedor;
- a nível global economias como o Japão e a Coreia do Sul estão a galopar em termos de inovação, enquanto países como a China e os Estados Unidos da América estão na vanguarda do desenvolvimento tecnológico no âmbito das TIC, principais impulsionadores de todos os demais setores económicos. A nível europeu, Portugal está no grupo dos inovadores moderados, refletindo a respetiva desvantagem competitiva em relação a outras economias, sendo que Portugal ainda não apresenta um desempenho satisfatório no que respeita à transferência de tecnologia entre o SI&D - Sistema de Inovação e Desenvolvimento e a sociedade e carece de melhorias no âmbito das capacidades de gestão e nível de sofisticação do tecido empresarial. Estes fatores comprometem o desenvolvimento socioeconómico, em relação a outras economias, comprometendo consequentemente o desenvolvimento do ecossistema de empreendedorismo;
- A existência de burocracia excessiva, o ainda frágil contexto macroeconómico, a ausência de clusters, a falta de dimensão do mercado interno e uma aposta internacional fraca, a cultura individualista e pouco orientada para resultados, bem como, à ausência de mecanismos de interação e integração (incluindo a reduzida integração de ações a nível regional no âmbito da promoção do empreendedorismo);
- Os aspetos culturais, tais como a aversão ao risco, a falta de conhecimento sobre as estruturas de apoio e ainda a perceção da população no que respeita ao panorama económico, que reduzem o potencial empreendedor.

A informação recolhida sobre o meio envolvente e as respetivas fontes encontram-se detalhadas no Apêndice B.

4.3. Análise Estratégica

4.3.1. Análise ao ciclo de vida

Lisboa foi referenciada como ecossistema emergente (em fase de ativação), com elevado potencial de crescimento (Startup Genome, 2017). Considera-se que o ecossistema da região de Setúbal, em comparação com o ecossistema de Lisboa, encontra-se ainda numa fase muito imatura, mas a sua proximidade a Lisboa, a potencial clusterização setorial e suas características territoriais específicas, podem anunciar oportunidades para o desenvolvimento do empreendedorismo regional, consigam-se envolver os *stakeholders* na reunião de esforços para atingir objetivos comuns no âmbito do desenvolvimento socioeconómico regional.

³¹ Classificação territorial por parte do Instituto Nacional de Estatística

Segundo Porter (cit in Kearns, 2000), esta é uma fase que pode representar uma oportunidade relevante para a organização adquirir uma posição de liderança, se souber aproveitar a oportunidade através de uma postura empreendedora. Neste sentido, e tendo em conta a notoriedade do IPS na região, parece pertinente que seja este um líder na dinamização do ecossistema regional. Por outro lado, Carvalho & Filipe (2014), referem que as indústrias emergentes são especialmente atrativas quando se verificam sinergias com outros serviços ou produtos da organização, quando apresenta elevado potencial de crescimento ou quando as barreiras à entrada não são difíceis de superar.

Assim, sob a perspetiva da fase do ciclo de vida em que se encontra o setor, consideram-se reunidas as condições para apostar numa estratégia de crescimento para a IPStartUp.

4.3.2. Análise sob a Perspetiva do Modelo de MacMillan

Apesar dos diferentes modelos de apoio à análise estratégica com base na análise de portfólios apresentarem limitações na sua aplicação a organismos públicos, nomeadamente devido à importância dada ao desempenho financeiro e à sua abordagem demasiado prescritiva na seleção de serviços a prestar, existem aspetos sobre os quais é importante refletir (Kearns, 2000). Assim, e com base no Modelo de MacMillan, considera-se que a aposta numa estratégia de crescimento para a IPStartUp é fundamentada pelos seguintes fatores:

- O seu desenvolvimento está alinhado com a missão formal do IPS, no que respeita à promoção do desenvolvimento socioeconómico regional e à transferência do conhecimento para a sociedade, com base no modelo da hélix-tripla, apelando aos interesses dos *stakeholders* (Shane, 2004, 2005; Marques & Martins, 2005; Sarkar, 2010; Sarkar & Piedade, 2013; DGRIEC, 2014);
- Trata-se de uma iniciativa que tem tido o suporte formal e reiterado por parte da Presidência do IPS e do Conselho Geral que tem aprovado os respetivos planos estratégicos;
- Verifica-se a existência de capital humano com as competências necessárias para a execução dos respetivos serviços;
- Existe uma clara sinergia entre as atividades preconizadas com outras estratégias, serviços e programas do IPS, nomeadamente no âmbito da promoção da I&D, no âmbito do fortalecimento da interculturalidade e internacionalização do IPS, no âmbito do estabelecimento de parcerias e alianças e no âmbito do estímulo à oferta de serviços especializados;
- Existe já estabelecida, por parte do IPS, uma importante rede de contactos e parcerias junto da comunidade regional e tem uma proximidade privilegiada com a comunidade académica do IPS, principal mercado-alvo da IPStartUp;
- Reflete, através da UAII&DE - IPS, mas também, através da sua rede de parceiros, a capacidade organizacional para a obtenção de financiamento;

- O mercado-alvo, nomeadamente a comunidade académica do IPS, tem dimensão e rotatividade suficientes para conferir a sustentabilidade da IPStartUp, não comprometendo a sua viabilidade por motivo de dependência de um grupo restrito de utilizadores;
- Verifica-se a probabilidade de envolver voluntários para a execução de algumas das atividades, nomeadamente através de programas como o programa “Consultores Juniores” e o envolvimento de docentes nas atividades de tutoria e mentoria;
- É possível e recomendável a avaliação de desempenho através de metas e indicadores bem definidos;
- Apresenta um carácter preventivo, especialmente no que respeita ao apoio ao desenvolvimento de competências empreendedoras junto dos seus públicos-alvo, nomeadamente dos estudantes, aumentando as respetivas probabilidades de sucesso não só em eventuais experiências no âmbito da criação de organizações, mas também no âmbito da sua empregabilidade sustentável, aquando do seu ingresso no mercado de trabalho no formato do trabalho por conta de outrem;
- Verifica-se a existência de um historial e portfólio de serviços de apoio ao empreendedorismo relevantes;
- Ainda que não esteja suficientemente sistematizado o processo de avaliação de desempenho com base na avaliação da satisfação por parte dos diferentes *stakeholders*, verifica-se a existência de reconhecimento da qualidade dos serviços prestados;
- Tem-se verificado possível o desenvolvimento dos serviços através da partilha de outros recursos da UAI&DE-IPS em específico e do IPS em geral, promovendo a respetiva eficiência;
- Apresenta algumas vantagens competitivas, quando em comparação com a maior parte das entidades regionais que prestam serviços semelhantes ou complementares, tais como os seus recursos de conhecimento intensivo, tecnológicos e organizacionais, e a sua acessibilidade por parte da comunidade académica do IPS. Tal como referido por Shane (2004), para projetos de base tecnológica, o local ideal para a incubação é dentro ou muito próximo das IES e nas proximidades para que as startups ou spinoffs possam usufruir dos recursos especializados existentes e disponíveis.

Considera-se ainda que o crescimento deverá assentar numa estratégia de concentração, tendo em conta as vantagens competitivas da IPStartUp, a probabilidade de a procura pelos serviços já oferecidos vir a aumentar nos próximos anos, a capacidade e a conveniência em se nutrir as relações com os diferentes *stakeholders* e o objetivo de se abrangerem novos mercados, nomeadamente os relativos ao acolhimento de empreendedores estrangeiros, no âmbito do Programa Startup Visa (Kearns, 2000).

4.3.3. Análise sob a Perspetiva do Modelo das Estratégias Competitivas de Porter

O modelo das estratégias competitivas de Porter pode, com as necessárias adaptações, ser utilizado na reflexão estratégica de uma organização pública (Kearns, 2000). Porter (1992), coloca a ênfase de uma estratégia vencedora no desenvolvimento de vantagens competitivas com base no custo, da diferenciação ou no foco, tendo em vista uma maior rendibilidade organizacional.

No caso da IPStartUp, considerando que o seu propósito é oferecer um conjunto de serviços personalizados e adaptados a cada equipa de empreendedores que venha a incubar e considerando que o seu público-alvo são, essencialmente, empreendedores da comunidade académica do IPS, considera-se que a sua atual estratégia de foco com diferenciação é adequada, não esperando que o valor entregue aos empreendedores permita cobrar preços mais elevados ou aumentar a quota de mercado com vista a uma maior rendibilidade, mas essencialmente para prestar melhor o apoio de que estes empreendedores precisam para contribuir para a missão do IPS, através da criação de empresas e de emprego sustentáveis na região de setúbal.

Não se considera que seria viável uma estratégia de foco através do baixo custo, não só pela reduzida dimensão do principal segmento-alvo, mas também pela natureza dos serviços prestados que implicam uma elevada qualificação e personalização (Porter, 1992; CSES, 2002; Rosa Grimaldi, R. & Grandi, A., 2005; Caiazza, 2014; Fidalgo et al, 2017). Por outro lado, considerando as boas práticas recomendadas para o setor das incubadoras de negócios, o foco não se deve restringir à prestação de serviços singulares aos empreendedores, devendo também ser colocado na satisfação dos demais *stakeholders* regionais (CSES, 2002; Dichter et al, 2010; infoDev, 2010; Mason & Brown, 2013; Fidalgo et al, 2017), nomeadamente no que respeita ao fomento de iniciativas empreendedoras nos setores em que a região de setúbal pode ter vantagens competitivas, tais como nos setores da economia azul, a da logística, da aeronáutica e da economia social e da saúde, considerando a transversalidade da economia digital e sustentável.

Salienta-se que, apesar de uma estratégia de diferenciação implicar, por norma, a sujeição a custos mais elevados para atingir o nível de singularidade desejado pela organização (Porter, 1992) e os organismos públicos serem entidades, geralmente, com poucos recursos (Kearns, 2000; Saraiva, 2013), é possível adotar uma estratégia de diferenciação reduzindo custos através da partilha de recursos promovida em estratégias colaborativas e aquando da existência de inter-relações entre diferentes unidades orgânicas ou serviços, e através das economias de experiência (Porter, 1992; Kearns, 2000, Saraiva, 2013).

4.3.4. Análise SWOT

Através da análise cruzada entre as principais forças e fraquezas da IPStartUp e as principais oportunidades e ameaças identificadas, foram formuladas algumas sugestões com vista a maximizar as competências centrais da IPStartUp, a minimizar as suas fragilidades, a aproveitar as oportunidades e a minimizar as ameaças, no âmbito da sua atuação e interação com o meio

envolvente (Freire, 1997; Kearns, 2000; Teixeira, 2005, Costa, 2013; Carvalho & Filipe, 2014), as quais foram incluídas nas linhas de ação (*vide* ponto n.º 4.4.2.).

4.4. Recomendações ao nível da formulação estratégica

A criação da IPStartUp parece estar alicerçada numa abordagem estratégica analítica (IPS, s.d.), que conjuga traços de uma abordagem visionária e empreendedora, na medida em que dá ênfase ao aproveitamento das oportunidades para promover a inovação (Kearns, 2000), mas não deixa de ter também traços de uma abordagem incremental, na medida em que o seu desenvolvimento tem vindo a ocorrer de forma gradual, à medida que se vão conseguindo envolver as diferentes partes interessadas e afetar os recursos disponíveis (Kearns, 2000). Cada um destes três tipos de abordagem tem as suas vantagens e desvantagens (Kearns, 2000; Teixeira, 2005; Carvalho & Filipe, 2014) e em todo o processo desenvolvido em torno da estratégia de desenvolvimento da IPStartUp tentou-se reforçar a congregação das vantagens de cada uma das abordagens. Assim, o plano estratégico assenta num conjunto de pressupostos baseados em factos que permitem reduzir o erro da decisão estratégica que culminam na formalização de um conjunto de recomendações, facilitando sua comunicação na organização (traços de uma abordagem analítica). Por outro lado, as recomendações não deixam de equacionar a importância da flexibilidade e vigilância do meio envolvente para o aproveitamento das oportunidades (traços de uma abordagem visionária) nem de relevar a importante colaboração entre os diferentes *stakeholders* na reunião de esforços e de recursos para a sua implementação estratégica efetiva e sustentável, especialmente por se tratar de uma estrutura pertencente a uma entidade pública, com recursos reduzidos (traços de uma abordagem incremental).

4.4.1. Objetivos estratégicos

Considerando a orientação estratégica do IPS, a análise estratégica efetuada e as recomendações no âmbito da gestão de organizações e, em especial, de incubadoras de negócios, considera-se que os objetivos formulados devem incluir metas de satisfação dos *stakeholders*, considerando que são elementos cruciais para a sustentabilidade da incubadora a longo prazo e que a sua opinião pode ajudar a melhorar o desempenho organizacional (CSES, 2002; Gerlach & Brem, 2015; Fidalgo et al, 2017).

Devem ser formulados objetivos estratégicos ambiciosos, concretizáveis, definidos no tempo, mensuráveis e específicos (Freire, 1997; Teixeira, 2005; Reis & Rodrigues, 2014). Neste sentido, são propostos como objetivos estratégicos a atingir pela IPStartUp, entre 2018 e 2022:

1. Incubação média de 15 projetos empresariais por ano (utilidade e sustentabilidade);
2. Apoio à criação de, em média, 3 novas empresas por ano (eficácia);
3. Criação em média de, pelo menos, 6 postos de trabalho qualificados por ano (eficácia e relevância);

4. Taxa de sobrevivência das empresas criadas superior a 85%, no final de 2022 (eficácia);
5. Obtenção de um índice global anual de satisfação dos *stakeholders* superior a 85% (utilidade, sustentabilidade e relevância)

4.4.2. Estratégias recomendadas

Face a toda a análise realizada e o desejável alinhamento com a missão e estratégia do IPS, considera-se que o desenvolvimento da IPStartUp deverá assentar:

- numa estratégia de crescimento por penetração no mercado (Freire, 1997; Kearns, 2000; Teixeira, 2005, Costa, 2013; Carvalho & Filipe, 2014), com base na diferenciação, nomeadamente através da qualificação e profissionalização dos serviços prestados (Porter, 1992; CSES, 2002; Rosa Grimaldi, R. & Grandi, A., 2005; Caiazza, 2014; Fidalgo et al, 2017), mobilizando os recursos e competências internas (docentes, mentores, infraestruturas específicas de I&D) por forma a reduzir custos através da partilha de recursos (Porter, 1992; Kearns, 2000);
- na continuação do foco nos públicos-alvo atuais (comunidade académica e outros empreendedores com projetos de elevado potencial para o desenvolvimento da região), considerando a sua elevada coerência com a missão do IPS (Porter, 1992; Kearns, 2000);
- com foco em áreas que conciliem a integração estratégica regional (CSES, 2002; Dichter et al, 2010; infoDev, 2010; Mason & Brown, 2013; Fidalgo et al, 2017). Esta orientação deve assim equacionar os clusters setoriais regionais de competitividade, especialmente a economia azul, a logística, a aeronáutica e a economia social e da saúde, considerando a transversalidade da economia digital e sustentável. Esta integração estratégica deverá incluir a aposta numa estratégia de crescimento colaborativa (Porter, 1992; Kearns, 2000; Windrum & Koch, 2008), envolvendo diferentes *stakeholders* externos, de modo a promover uma maior eficiência através da partilha de recursos, mas também para potenciar a inovação e a criação de empresas de elevado valor acrescentado para a região.

Acredita-se que orientação estratégica recomendada poderá permitir o desenvolvimento gradual de um ecossistema empreendedor regional, alinhando respostas a interesses comuns entre os diferentes *stakeholders* (comunidade IPS, as entidades públicas locais, o tecido empresarial local) e promovendo um maior envolvimento e afetação partilhada de recursos (incluindo diferentes tipos de financiamento) e know-how. Por outro lado, não se pode ignorar, em contexto de economia global, as orientações estratégicas de desenvolvimento a nível europeu, nomeadamente da agenda da Europa 2030³², no âmbito da qual se advinham apoios à promoção da inovação e do empreendedorismo em determinadas áreas específicas, nomeadamente aquelas que se compadecem com os objetivos do desenvolvimento sustentável.

³² As informações recolhidas sobre a Agenda Europa 2030 encontram-se no apêndice B.

Adicionalmente, considera-se importante envolver o Conselho Geral do IPS, representando pelos vários *stakeholders* internos e externos na orientação estratégica de desenvolvimento da IPStartup, de modo a otimizar o seu alinhamento aos interesses das partes envolvidas (infoDev, 2010; Dichter et al, 2010; Duff A., s.d.).

Para concretizar a estratégia proposta e considerando toda a análise estratégica efetuada, incluindo as oportunidades de melhoria identificadas ao nível da gestão tática e operacional, sugere-se a implementação de algumas **linhas de ação**:

A. Envolvimento de *Stakeholders* externos

- Definir prioridades para seleção de parcerias estratégicas para dinamização do ecossistema empreendedor local e regional, iniciando junto de entidades com as quais o IPS já tem relações estabelecidas, ex. Grupo de trabalho do empreendedorismo e inovação do IN2SET e Sines Tecnopolo. Entre estas parcerias, considera-se que as mais relevantes para robustecer a qualidade dos serviços prestados pela incubadora são as relacionadas com a disponibilização de instalações físicas (escritórios e estabelecimentos industriais), o financiamento das startups/equipas de empreendedores, ex. através de capital de risco ou de financiamento de concursos de empreendedorismo, e com alguns serviços especializados tais como o apoio jurídico (CSES, 2002; Dichter et al, 2010; Caiazza, 2014; Şchiopu et al, 2015; Fidalgo et al, 2017). Por outro lado, para otimizar a afetação do corpo docente, mas também de outros recursos humanos necessários à operacionalização das atividades da incubadora, sugere-se que sejam promovidos programas de incubação, à semelhança do contemplado no Programa Startup Visa, junto de empreendedores regionais, numa ótica de prestação de serviços externos. Tal poderia ser feito dinamizando parcerias (Kearns, 2000; Carvalho & Filipe, 2014) com alguns dos centros de acolhimento empresarial identificados na região que não dispõem dos recursos especializados que o IPS dispõe, ex. Ninho de Empresas de Setúbal e algumas incubadoras municipais.

No futuro, e considerando o alinhamento do plano de desenvolvimento estratégico do município de setúbal com as políticas de promoção da transferência de conhecimento e tecnologia para a sociedade do IPS, tais alianças poderão dar lugar à efetivação de um parque tecnológico no município de setúbal, enquanto centro autónomo e profissionalizado de transferência de tecnologia (DGRIEC, 2014) onde os vários agentes possam atuar de forma mais próxima e concertada³³.

- Aproveitar a certificação para o Startup Visa promovendo as vantagens comparativas da região em relação a outras regiões tais como Lisboa para atrair empreendedores estrangeiros qualificados com soluções compatíveis com o desenvolvimento regional e com as competências da incubadora. Deste modo, poderá promover-se a obtenção de recursos financeiros (CSES, 2002; Dichter et al, 2010; Caiazza, 2014; Fidalgo et al, 2017), através da prestação de serviços

³³ O atual plano estratégico do município de setúbal equaciona esta possibilidade (*vide* apêndice B)

especializados, através da IPStartUp, bem como, aumentar-se-á a conectividade com outros ecossistemas empreendedores;

B. Envolvimento de *Stakeholders* internos

- Envolver os atores de I&D no IPS (nomeadamente os docentes e investigadores) na promoção da inovação e empreendedorismo regional (Lackéus, 2015; Paiva et al, 2018). Neste âmbito, recomenda-se que o empreendedorismo académico seja estimulado em torno dos clusters regionais cuja especialização tecnológica possa usufruir do capital humano e tecnológico específico do IPS, ex. economia azul e biotecnologia, promovendo a interação entre os empreendedores académicos e os atores do ecossistema de empreendedorismo para o respetivo desenvolvimento e transferência de conhecimento bilateral e contribuindo para a diversificação económica regional (Shane, 2004, 2005; Marques & Martins, 2005; Sarkar, 2010; Saraiva, 2013; Sarkar & Piedade, 2013). Acredita-se que o facto de o Regulamento de Avaliação de Desempenho do pessoal docente considerar estas atividades nos respetivos critérios de avaliação poderá facilitar o seu envolvimento (Saraiva, 2013; DGRIEC, 2014);
- Envolver a rede Alumni. De acordo com alguns dados sobre o perfil empreendedor, nomeadamente os divulgados pelo GEM, o empreendedor português tende a pertencer a uma faixa etária que caracteriza parte da rede Alumni aumentando a dimensão do mercado-alvo (idades entre os 25-44 anos). Acredita-se que ao envolver esta rede poderá haver uma maior probabilidade de atrair novos empreendedores. Por outro lado, os diplomados podem ser mentores para as equipas incubadas na IPStartUp e desta forma, dinamizar o ecossistema empreendedor (Redford, 2013a, 2013b) e promover uma afetação de recursos mais eficiente (Porter, 1992). Poderá tomar-se como exemplo o programa de mentoria do SPE, já internacionalmente aplaudido pelo seu carácter inovador e dinâmico (IPS, 2017c).

C. Afetação do Capital Humano

- Considerar a alocação de, pelo menos, mais um elemento dedicado á gestão operacional da incubadora, de modo a permitir a implementação sistemática dos diferentes processos de gestão necessários para o desenvolvimento sustentado da mesma. Adicionalmente, é importante que a gestora da incubadora possa dedicar mais tempo, se possível em exclusivo, às atividades de apoio ao empreendedorismo para garantir a eficácia dos serviços prestados (CSES, 2002; EBN, 2017; Fidalgo et al, 2017).

D. Autonomia Financeira

- Rever a política de serviços (condições da prestação) e a política de preços da IPStartUp, considerando a necessidade de promover uma maior autonomia financeira, uma eficiente afetação de recursos e uma adequada capacidade de resposta, no âmbito do respetivo crescimento sustentável (CSES, 2002; Dichter et al, 2010; Caiazza, 2014; Fidalgo et al, 2017). Esta revisão considera-se crucial no âmbito do apoio a empreendedores não pertencentes à

comunidade académica, que sejam acolhidos na IPStartup, ex. empreendedores acolhidos ao abrigo do Startup Visa.

E. Plano de Negócios | Procedimentos de Gestão

- Estruturar e sistematizar as práticas de gestão organizacional, no sentido da profissionalização e melhoria contínua dos serviços prestados, através de planos e procedimentos organizacionais (CSES, 2002; Dichter et al, 2010; Gerlach & Brem, 2015; Fidalgo et al, 2017). Acredita-se que a sistematização das práticas de gestão irá promover uma maior eficiência e gestão do conhecimento organizacional, com impacto na satisfação dos *stakeholders*. Desde modo, recomenda-se que:
 - Se consolide o plano de comunicação da IPStartup, tanto a nível interno como a nível externo. Para tal, recomenda-se que a gestão da comunicação seja implementada de forma consistente para que se possa aumentar a notoriedade da incubadora, medir o impacto das ações implementadas e otimizar as estratégias de comunicação. Dadas as especificidades das atividades desenvolvidas pela IPStartup e a necessidade de acompanhar e comunicar permanentemente a evolução do meio envolvente no que respeita às oportunidades e desenvolvimentos do ecossistema de empreendedorismo, ex. programas de financiamento, concursos, inovação tecnológica, considera-se que esta comunicação deverá ser coordenada por recursos humanos diretamente envolvidos na atividade da IPStartup e que possam afetar tempo suficiente para que a comunicação seja eficaz, útil e relevante, não obstante ser devidamente integrada com os procedimentos internos de comunicação institucional.
 - Se proceda à implementação de procedimentos de mapeamento e registo da informação inerente às atividades de promoção do empreendedorismo. Considera-se que poderia ser útil e pertinente a utilização de um sistema de informação adequado com diferentes níveis de acesso e de segurança para a gestão da incubadora;
 - Se criem procedimentos que prevejam a formação e informação dos empreendedores de forma oportuna, mas também atempada o suficiente para que os empreendedores possam aproveitar as oportunidades que surgem neste âmbito, considerando que algumas delas estão delimitadas no tempo. Assim, a informação deverá ser periódica e permanente, assentando em ações de informação planeadas ex. sobre as diferentes formas de financiamento de empresas, e em ações de informação pontuais, ex. alertas sobre oportunidades de financiamento atuais;
 - Se formalizem planos de incubação, com base nos planos de negócios de cada equipa de empreendedores, de modo a promover maior eficácia e eficiência dos serviços prestados;
 - Se formalizem procedimentos operacionais de interligação com outros serviços e unidades orgânicas do IPS, de modo a garantir um maior grau de concretização e de

eficácia das ações planeadas, sempre que tal dependa da resposta desses serviços e unidades orgânicas.

Considera-se que estas recomendações vão ao encontro das boas práticas para o setor, que sugerem a definição de um plano operacional detalhado, de modo a responder adequadamente às necessidades das empresas incubadas, em cada fase de desenvolvimento (CSES, 2002; Dichter et al, 2010; Gerlach & Brem, 2015; Fidalgo et al, 2017).

4.5. Estratégia de Educação para o Empreendedorismo no IPS e Modelo de Governação

Neste quadro de análise, considera-se que o desenvolvimento da IPStartUp, enquanto incubadora académica, tem contornos que vão além do seu desenvolvimento organizacional, mas que incluem um conjunto de dimensões relacionadas com a educação para o empreendedorismo e com o papel das IES no desenvolvimento socioeconómico regional, de acordo com o modelo da hélix-tripla (Shane, 2004, 2005; Marques & Martins, 2005; Sarkar, 2010; Sarkar & Piedade, 2013), bem como, com o modelo de governação da Instituição (Windrum & Koch, 2008; Rodrigues, 2011).

No capítulo 1 são referenciados vários autores que atestam a importância da educação para o empreendedorismo em todos os níveis de ensino, e em especial das IES (Thompson et al, 2013) para a formação de indivíduos melhor preparados para lidar com as contingências do mercado de trabalho, independentemente de seguirem a via do empreendedorismo como opção (Comité Económico e Social Europeu, 2006; Comissão Europeia, 2008; World Economic Fórum, cit in Silva et al, 2013; Amabile et al, cit in Lackéus, 2015) e para a mudança das representações sociais em torno desta temática (Castilho et al, 2018; Paiva, Alves, Sampaio, Parreira & Mónico, 2018).

Ainda que a insuficiente adoção de estratégias eficazes de educação e de promoção do empreendedorismo no sistema de educação possam comprometer ações isoladas por parte das IES, estas têm o dever moral de o fazer de forma concertada (Saraiva, 2013), considerando o impacto da educação para o empreendedorismo em todas as principais áreas de atuação das IES uma vez que, além promover o cumprimento da sua terceira missão, a educação e promoção do empreendedorismo acrescenta valor às atividades de ensino e investigação das IES (Paiva, Alves & Sampaio, 2018).

Apesar do IPS ter um histórico relevante e um vasto portfólio de iniciativas que incluem o ensino e a educação para o empreendedorismo, parecem resistir algumas barreiras à sua efetiva propagação na Instituição. Como exemplo ilustrativo, surge o facto da IPStartUp ter sido inaugurada em fevereiro de 2015 e em 2018 existirem ainda vários elementos da comunidade, incluindo estudantes e docentes, que desconhecem esta estrutura, bem como, um conjunto de iniciativas e de oportunidades que têm vindo a ser exploradas como forma de promoção do empreendedorismo académico. Considera-se assim, que o sucesso da IPStartUp depende do sucesso da estratégia global do IPS no que toca ao empreendedorismo e que esta, por sua vez, depende do modo como

o ensino e a educação para o empreendedorismo são implementados (Comissão Europeia, 2008; Silva et al, 2013, Comissão Europeia, 2014; Lackéus, 2015). Assim, vários fatores relacionados com a educação para o empreendedorismo no IPS afetam o desenvolvimento da IPStartUp, incluindo o que toca à formação dos próprios docentes e formadores (Redford, 2013b), da sua capacidade para melhorar as representações sociais que a comunidade tem acerca do empreendedorismo, dos mecanismos de estímulo ao envolvimento dos docentes e dos investigadores nas atividades de promoção e de educação para o empreendedorismo (Carvalho et al, 2010; Saraiva, 2013; DGRIEC, 2014; Piteira et al, 2018), na forma como é estimulado o intra-empreendedorismo na instituição, aproximando-a cada vez mais da “Universidade Empreendedora” (Marques & Martins, 2005; DGRIEC, 2014) e, inclusive, na forma como as melhores práticas de educação para o empreendedorismo são efetivamente adotadas ao nível do ensino, nas diferentes escolas do IPS e respetivos cursos, incluindo na área da educação (Comité Económico e Social Europeu, 2006; Comissão Europeia, 2008; Silva et al, 2013; Lackéus, 2015).

Não menos importante para o desenvolvimento sustentado da IPStartUp é modelo de governação existente no IPS. Apesar da presente análise não ter este tópico como objeto de estudo, considera-se relevante salientar que qualquer estratégia de educação e promoção do empreendedorismo no IPS será condicionada pelo respetivo modelo de governação.

Tal como Rodrigues (2011) refere, apesar de ser tendencialmente observada nos Institutos Politécnicos em Portugal o modelo da Gestão do Valor Público que objetiva a garantia de boas práticas de governação, em que a participação *stakeholders* é crucial e onde as parcerias na prestação do serviço público assumem um papel central, permanecem dificuldades na adoção destes modelos. O autor salienta como principal causa a confusão entre o interesse político e o interesse público, em que é a estrutura organizacional que condiciona a estratégia e não o contrário, sendo que este carácter fortemente político pode comprometer a implementação das boas práticas de governação e a transição das instituições públicas para uma orientação mais empreendedora, dificultando a sua adaptação à turbulência do meio envolvente (Rodrigues, 2011).

O IPS apresenta uma estrutura orgânica e práticas de gestão que parecem refletir o papel central dos *stakeholders* nas decisões estratégicas da instituição, bem como, a implementação de boas práticas governativas (Despacho Normativo 59/2008, 06/11 – Estatutos do Instituto Politécnico de Setúbal; IPS, s.d.). Espera-se assim que, independentemente das mudanças que venham a surgir ao nível da composição da estrutura orgânica do IPS, vingue a estratégia de educação e promoção do empreendedorismo que melhor satisfaça o interesse dos *stakeholders* e que melhor responda aos desafios para o desenvolvimento socioeconómico regional.

4.6. Decisão Estratégica e Estratégias Emergentes

A formulação estratégica, bem como, o conjunto de recomendações ao nível da gestão tática e operacional formuladas, assentam num plano racional construído com base na recolha e

análise de informações que permitem reduzir o risco da tomada de decisão. A decisão estratégica não cabe à autora, mas sim aos órgãos de gestão do IPS. No entanto, espera-se que caso venham a ser implementadas o total ou parte das estratégias recomendadas, tal implementação resulte no desenvolvimento organizacional da incubadora e tenha impacto noutras dimensões da estratégia de promoção e de educação para o empreendedorismo do IPS. Por outro lado, no atual contexto de elevada incerteza, em que as circunstâncias do meio envolvente mudam com frequência em direções por vezes não esperadas, considera-se imprescindível que existam processos de controlo de gestão que permitam monitorizar o desempenho organizacional e a pertinência das estratégias que venham a ser implementadas, e flexibilidade organizacional suficiente para se adotarem medidas preventivas e corretivas atempadamente (Costa, 2013; Reis & Rodrigues, 2014), reformulando a estratégia e/ou implementando estratégias emergentes (Carvalho & Filipe, 2014), caso se verifique que as estratégias recomendadas não são as que melhor servem os objetivos organizacionais.

CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1. Síntese e Conclusões

O presente relatório foi elaborado como resultado do estágio curricular realizado no âmbito da unidade curricular de “Dissertação/Trabalho de Projeto/Estágio” do Mestrado em Ciências Empresariais, da Escola Superior de Ciências Empresariais do IPS, tendo-se considerado esta opção como uma mais-valia para o desenvolvimento das competências da autora.

O estágio foi realizado na UAII&DE-IPS, no âmbito das atividades de apoio ao empreendedorismo, tendo como principal objetivo apoiar a entidade acolhedora na elaboração da sua estratégia de desenvolvimento e na elaboração de procedimentos de gestão operacional, no sentido de alcançar um melhor desempenho organizacional. Considerando os objetivos do estágio e a natureza das atividades desenvolvidas, considerou-se pertinente atribuir maior destaque, no presente relatório, à análise e aos resultados inerentes à formulação do plano estratégico para a IPStartUp, em detrimento de uma descrição mais aprofundada do conjunto das atividades realizadas.

O conceito de empreendedorismo tem vindo a evoluir para uma abordagem que o defende como uma competência transversal, sem restrição de domínio, que se aplica a todas as esferas da vida, aos indivíduos e às organizações, associado à criação de valor cultural, social e/ou económico (Bacigalupo et al, 2016). Neste sentido, as IES assumem um papel central na promoção do empreendedorismo académico, considerando não só a sua 3.^a missão assente na transferência de conhecimento e tecnologia para a sociedade, nomeadamente através do apoio à criação de spinoffs académicas (Shane, 2004, 2005; Marques & Martins, 2005; Sarkar, 2010; Sarkar & Piedade, 2013), mas o seu papel principal na educação para o empreendedorismo, com impacto na mudança das representações sociais em torno do empreendedorismo (Castilho et al, 2018; Paiva, Alves, Sampaio, Parreira & Mónico, 2018) e no desenvolvimento de um conjunto de competências transversais tais como a autoconfiança, tornando os indivíduos mais criativos, melhor preparados para lidar com as contingências em contexto de trabalho e mais aptos para o aproveitamento das oportunidades ao seu alcance, seja qual for a sua função ou área de atuação (Comité Económico e Social Europeu, 2006; Comissão Europeia, 2008; World Economic Fórum, cit in Silva et al, 2013; Amabile et al, cit in Lackéus, 2015).

Assim, para a concretização dos objetivos preconizados no plano de estágio, além das atividades realizadas durante o estágio curricular, foi efetuada uma revisão da literatura em torno da temática e estudo, incluindo algumas dimensões que, não estando diretamente relacionadas com o desenvolvimento de incubadoras de negócios, podem influenciar o desenvolvimento da IPStartUp, considerando a sua natureza institucional, uma vez que se trata de uma incubadora de base académica, que pertence a uma IES pública.

Verificou-se a existência de um plano estratégico formal por parte do IPS que inclui linhas de ação específicas no âmbito da promoção e apoio ao empreendedorismo e que se reflete nos planos de atividades da UAI&DE-IPS. No entanto, a estratégia de desenvolvimento da IPStartUp, enquanto estrutura do IPS, não se encontra formalizada. Neste sentido, o trabalho desenvolvido consistiu no âmbito da formulação de uma estratégia de desenvolvimento para a IPStartUp, em que se procurou aprofundar a análise estratégica, para o qual foi efetuada a recolha, análise e tratamento dos dados relativos à caracterização e análise da IPStartUp e do meio envolvente, incluindo fatores que não estando diretamente relacionados com a atividade da incubadora *per si*, têm influência no seu desempenho a longo prazo, nomeadamente fatores como as representações sociais sobre o empreendedorismo e seus impactos nas motivações intenções empreendedoras e o modelo de governação no IPS.

Enquanto que para a análise da envolvente a autora munuiu-se, principalmente, da análise de inúmeros documentos e outros suportes de informação disponíveis, para a caracterização da entidade acolhedora a principal metodologia utilizada foi a observação participante. Durante todo o estágio a autora participou em diversas atividades de gestão tática e operacional da incubadora, o que permitiu observar as dinâmicas organizacionais e interagir diretamente com diferentes *stakeholders* da entidade acolhedora.

Na análise estratégica foi efetuada uma reflexão sobre o caminho a seguir pela IPStartUp e como fazê-lo, de acordo com a análise do ciclo de vida do setor, com o Modelo de McMillan, o Modelo das Estratégias Competitivas de Porter e Análise SWOT, da qual resultaram orientações para a implementação de uma estratégia de crescimento por concentração, com base na diferenciação, nomeadamente através da qualificação e profissionalização dos serviços prestados, na continuação do foco nos públicos-alvo atuais (comunidade académica e empreendedores regionais), com foco em áreas que conciliem a integração estratégica regional e envolvendo diferentes *stakeholders* externos, de modo a promover uma maior eficiência através da partilha de recursos, mas também para potenciar a inovação e a criação de empresas de elevado valor acrescentado para a região.

De um modo geral, a estratégia traçada não difere nem contraria as orientações estratégicas já previstas no PEDIPS 2016-2018 ou nas linhas de ação previstas para o período de 2018-2022, mas vem imprimir um carácter mais analítico, explicitando um conjunto de pressupostos baseados em factos e na formalização de um conjunto de recomendações específicas para o desenvolvimento da IPStartUp, que se considera facilitar a sua comunicação na organização. Por outro lado, as recomendações não deixam de equacionar a importância da flexibilidade e vigilância do meio envolvente para o aproveitamento das oportunidades (traços de uma abordagem visionária) nem de relevar a importante colaboração entre os diferentes *stakeholders* na reunião de esforços e de recursos para a sua implementação estratégica efetiva e sustentável, especialmente por se tratar de uma estrutura pertencente a uma entidade pública, com recursos reduzidos (traços de uma abordagem incremental).

Contudo, não obstante as naturais limitações das previsões sobre as quais se desenvolveu o plano estratégico, considera-se que a sistematização da informação de suporte à análise e formulação estratégica, incluindo a discriminação das linhas de ação específicas para o desenvolvimento da IPStartup, podem auxiliar a entidade acolhedora na sua implementação e controlo e, assim, a melhorar o respetivo desempenho organizacional.

5.1. Limitações do estudo

Os estudos de investigação qualitativos são por natureza subjetivos, resultando muitas vezes no levantamento de questões adicionais, em vez de resultarem em soluções para as questões de partida (Stake, 2012).

A forte abordagem analítica sobre a qual assentou a formulação da estratégia e demais recomendações no âmbito da gestão da IPStartup, tem implícitas limitações associadas ao possível enviesamento da interpretação decorrente da forma como a informação é recolhida e tratada. Apesar dos esforços efetuados no âmbito da triangulação das fontes de dados e dos intervenientes para validação das interpretações efetuadas, estas basearam-se em interpretações pessoais estando sujeitas ao erro derivado das próprias limitações intelectuais da autora.

O facto de a autora não ter incluído um maior número de entrevistas junto de outros importantes *stakeholders* além da gestora da incubadora, tais como os próprios gestores de topo responsáveis pela formulação da estratégia global do IPS e o público-alvo da IPStartup, limitou a construção de um conhecimento mais abrangente que considerasse as diferentes perspetivas.

Do mesmo modo, apesar o estágio ter sido um importante meio para a recolha, tratamento e análise dos dados, nomeadamente através da observação participante, considera-se que não foi suficiente para que a autora pudesse consolidar a análise sistemática através de uma análise menos sistemática considerando os aspetos culturais da entidade acolhedora, importantes na produção de experiência, sentimentos e sensações que permitem complementar a decisão com base na intuição e no conhecimento tácito que se vai desenvolvendo dentro das organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ayatse, F.A., Kwahar, N. & Iyortsuun, A. J (2017) Business incubation process and firm performance: an empirical review. *Journal of Global Entrepreneurship Research* (7:2). doi:org/10.1186/s40497-016-0059-6.
- Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y. & Van den Brande, G. (2016). *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*. Luxembourg: Publication Office of the European Union. Disponível a 16/11/2017, em: [h/http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC101581/lfna27939enn.pdf](http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC101581/lfna27939enn.pdf)
- Banco de Portugal (2017) Boletim Económico de Dezembro de 2017. Disponível a 15/02/2018, em https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be_dez2017_p.pdf.
- Barbosa, I. & Ferreira, F. (2015). The "machine of entrepreneurship": the crisis in Portugal and a critical discourse analysis through the Theatre of the Oppressed. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, n.º 197; p. 1250 – 1256. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.07.395.
- Bhatli, D., Marin, E, Singh A.& Sala G. (2015) *Top university business incubators: Global Benchmark 15/16*. UBI Global
- Caiazza, R. (2014) Benchmarking of business incubators. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 21 Issue: 6, pp.1062-1069. Disponível a 20/11/2017, em: <https://doi.org/10.1108/BIJ-01-2013-0011>.
- Câmara Municipal de Setúbal (2016). *Plano Estratégico de Desenvolvimento Setúbal 2026*. Disponível a 23/03/2018, em https://www.mun-setubal.pt/temps/noticias/04_21_17_25_relatoriofinal_pesetubal.pdf
- Carlsson, B. (2005). *Universities, entrepreneurship and public policy: lessons from abroad*. IN Shane, S. *Economic Development Through Entrepreneurship Government, University and Business Linkages*. (p.198-217) Edited by Scott Shane, SBC Professor of Economics, Weatherhead School of Management, Case Western Reserve University, US
- Carvalho, J. & Filipe, J. (2014) *Manual de Estratégia – Conceitos, Prática e Roteiro*. 4.ª edição. Edições Sílabo, Lda. Lisboa
- Carvalho, L & Costa, T. (2015). *Empreendedorismo – Uma visão global e integradora*. Edições Sílabo, Lda. Lisboa
- Carvalho, L, Nunes, S. & Pinto, S. (2013) *Impacto económico do Instituto Politécnico de Setúbal na região*. Instituto Politécnico de Setúbal. Disponível a 25-11-2017, em: <http://hdl.handle.net/10400.26/5672>
- Carvalho, L., Costa, T. & Dominginhos, P. (2010). *Creating an Entrepreneurship Ecosystem in Higher Education, New Achievements in Technology Education and Development*, Safeeullah Soomro (Ed.), ISBN: 978-953-307-066-7, InTech, Disponível a 31/08/2018, em: <https://www.intechopen.com>.
- Castilho, A., Salgueiro, A. & Parreira, P. (2018) *Representações Sociais do Empreendedorismo: Revisão Integrativa da literatura entre 2007-2017*. IN Parreira et al. *Análise das Representações Sociais e do Impacto da Aquisição de Competências em Empreendedorismo nos Estudantes do Ensino Superior Politécnico*. (p. 33-53) Instituto Politécnico da Guarda.
- Castillo-Palacio, M., Batista-Canino, Rosa M. & Zuñiga-Collazos, A. (2018). The Relationship between Culture and Entrepreneurship: From Cultural Dimensions of GLOBE Project. *Espacios*. 38 (34). Disponível a 12/06/2018, em: <https://www.researchgate.net>.

Cavaleiro, J., Mónico, L., Oliveira, D. & Parreira, P. (2018) *Representações Sociais: Conceitos Básicos e Funções*. IN Parreira et al. *Análise das Representações Sociais e do Impacto da Aquisição de Competências em Empreendedorismo nos Estudantes do Ensino Superior Politécnico*. (p. 15-31) Instituto Politécnico da Guarda.

Centro de Informação Europeia Jacques Delors (s.d.a). *Agenda digital para a Europa*. Disponível a 31/08/2018, em: http://www.eurocid.pt/pls/wsd/wsdwcot0.detalhe?p_cot_id=6280

Centro de Informação Europeia Jacques Delors (s.d.b). *Objetivos e iniciativas emblemáticas*. disponível a 31/08/2018, em: http://www.eurocid.pt/pls/wsd/wsdwcot0.detalhe_area?p_cot_id=6440&p_est_id=13337.

Centro de Informação Europeia Jacques Delors (s.d.c) *Programa InnovFin - Financiamento da UE para Inovadores*. Disponível a 31/08/2018, em: http://www.eurocid.pt/pls/wsd/wsdwcot0.detalhe?p_cot_id=8395

Centro de Informação Europeia Jacques Delors (s.d.d) *Uma Europa eficiente em termos de recursos*. Disponível a 31/08/2018, em: http://www.eurocid.pt/pls/wsd/wsdwcot0.detalhe?p_cot_id=7332

Centro de Informação Europeia Jacques Delors (s.d.e). *Uma política industrial para a era da globalização*. Disponível a 31/08/2018, em: http://www.eurocid.pt/pls/wsd/wsdwcot0.detalhe?p_cot_id=7214&p_est_id=14517

Comissão Europeia (s.d.a) *EASME - Executive Agency for SMEs Program*. Disponível a 17/01/2018, em: <https://ec.europa.eu/easme/>

Comissão Europeia (s.d.b) *Estratégia Europa 2020*. Disponível a 31/08/2018, em: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/framework/europe-2020-strategy_pt

Comissão Europeia (s.d.c) *Marie Skłodowska-Curie Actions: Research Fellowship Programme*. Disponível a 05/07/2018, em <http://ec.europa.eu/research/mariecurieactions>.

Comissão Europeia (s.d.d) *European Innovation Scoreboard*. Disponível a 31/08/2018, em <https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards>.

Comissão Europeia (s.d.e) *Competitividade das PME*. Disponível a 31/08/2018, em: https://ec.europa.eu/regional_policy/pt/policy/themes/sme-competitiveness/

Comissão Europeia (s.d.f) *Prioridades de desenvolvimento*. Disponível a 31/08/2018, em http://ec.europa.eu/regional_policy/pt/policy/how/priorities.

Comissão Europeia (2008) *Best Procedure Project: Entrepreneurship in higher education, especially in non-business studies - Final report of the expert group*. Disponível a 31/08/2018 em: https://ec.europa.eu/growth/content/final-report-expert-group-entrepreneurship-higher-education-especially-within-non-business-0_en

Comissão Europeia (2010) *Juventude em Movimento: Uma iniciativa para explorar o potencial dos jovens e garantir um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo na União Europeia*. Disponível a 31/08/2018, em: <https://infoeuropa.eurocid.pt/registo/000045560/>

Comissão Europeia (2012) *Plano de Ação para o Empreendedorismo 2020 COM/2012/0795 final*. Disponível a 31/08/2018, em <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2012/PT/1-2012-795-PT-F1-1.Pdf>

Comissão Europeia (2013) *Decisão nº 1312/2013/UE do parlamento europeu e do conselho*. p.896. Disponível a 31/08/2018, em: https://eit.europa.eu/sites/default/files/pt_sia.pdf

Comissão Europeia (2014) *Final Report of the Thematic Working Group on Entrepreneurship Education*. Disponível a 07/06/2018, em: <http://ec.europa.eu/transparency/regexpert/index.cfm?do=groupDetail.groupDetailDoc&id=17016&no=1>

Comissão Europeia (2015) *Relatório da consulta publica para o Plano de Ação para o Empreendedorismo 2020*. Disponível a 31/08/2018, em <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/10378/attachments/1/translations>.

Comissão Europeia (2017a) *Research & Innovation Portugal Profile 2017*. ISBN: 978-92-79-66713-8 DOI: 10.2777/49291.

Comissão Europeia (2017b) *Country Report Portugal 2017: Including an In-Depth Review on the prevention and correction of macroeconomic imbalances*. Bruxelas, 22.2.2017 SWD (2017) 87 final. Disponível a 31/08/218, em: <https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/2017-european-semester-country-report-portugal-en.pdf>

Comissão Europeia (2017c) *Documento de Reflexão Sobre a Dimensão Social da Europa*. Bruxelas, 26.4.2017 COM (2017) 206 final. Disponível a 17/01/2018, em: https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/reflection-paper-social-dimension-europe_pt.pdf

Comissão Europeia (2017d) *Horizon 2020: Work Programme 2018-2020: 7. Innovation in small and medium-sized enterprises* (European Commission Decision C(2018)4708 of 24 July 2018). Disponível a 31/08/2018, em: https://europa.eu/european-union/index_pt.

Comissão Europeia (2017e) Comunicado de imprensa “*Comissão investe 30 mil milhões de EUR em novas soluções para dar resposta aos desafios sociais e à inovação de ponta.*” Disponível a 31/08/2018, em: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-17-4122_pt.htm

Comissão Europeia (2018a) *Fact Sheets on the European Union – 2018: SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES*. Disponível a 08/07/2018, em <http://www.europarl.europa.eu/factsheets/en/sheet/63/small-and-medium-sized-enterprises>

Comissão Europeia (2018b) *Presentation: Horizon Europe*. Disponível a 06/07/2018, em: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/horizon-europe-presentation_2018_en.pdf

Comité Económico e Social Europeu (2006) *Implementing the Community Lisbon Programme: Fostering entrepreneurial mindsets through education and learning*. Brussels. Disponível a 12/11/2017, em: <https://www.eesc.europa.eu/en/our-work/opinions-information-reports/opinions/fostering-entrepreneurial-mindsets-through-education-and-learning>

Costa, T. & Valente, F. (2018) *Ambientes Empreendedores: infraestruturas, serviços e outros apoios ao empreendedorismo*. IN Parreira et al. *Competências Empreendedoras no Ensino Superior Politécnico: Motivos, Influencias, Serviços e Apoio e Educação*. (p. 33-54) Instituto Politécnico da Guarda.

Costa, T. (2013) *Gestão Contemporânea – Princípios, Tendências e Desafios*. Edições Sílabo, Lda. Lisboa

Creswell, J. (2003). *Research Design: Qualitative, quantitative, and mixed method approaches*. 2nd ed. Sage Publications, Inc. California

CSES - Centre for Strategy and Evaluation Services (2002) *Benchmarking of Business Incubators*, Kent (UK).

Cunha, C. (2016). *Empreendedorismo “estilo de vida”: O caso dos pequenos negócios TER* (Tese de Doutoramento) Universidade de Aveiro.

Dias, M. & Varejão, J. (2012). *Estudo de avaliação das políticas ativas de emprego*. Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Disponível a 10/02/2018, em: www.observatorio.pt/download.php?id=838

Dichter, G., Reis, G. & Marchand, N. (2010). *The Smart Guide to Innovation Based Incubators (IBI)*. European Union – Regional Policy.

DGRIEC - Directorate-General for Research and Innovation for European Commission (2014) *Boosting Open Innovation and Knowledge Transfer in the European Union*. doi:10.2777/65606.

Dominguinhos, P., Costa, T. & Carvalho, L. (2013) *Entrepreneurship Education, Knowledge and technology Transfer: A Portfolio of Practices in Higher Education*. IN Redford, D. *Handbook de Educação em Empreendedorismo no Contexto Português*. (p305-326). Universidade Católica Editora

Drucker, P. (2003) *Managing in the Next Society*. New York: Truman Talley Books

Duff, A., n.d. *Best Practice in Business Incubator Management*. Disponível a 31/08/2018, em http://www.eifn.ipacv.ro/include/documentations_files/bestpracrpt.pdf

EBN (2017) *EU|BIC Quality Mark Criteria*. Disponível a 08/07/2018, em: <https://ebn.eu>

Economic Comission for Europe & United Nations (2001) *Best practice in business incubator* (ECE/TRADE/265) New York and Geneva

EIT Digital (2017) *"2017 Portuguese Scaleups Report"* Disponível a 31/08/2018, em <https://www.eitdigital.eu/newsroom/publications/>.

Escola Superior de Ciências Empresariais-IPS. *Apresentação do Curso de Mestrado em Ciências Empresariais*. Disponível em: <http://www.esce.ips.pt/cursos/mestrados/ce>, em 28/02/2018.

Fernandes, V. (2014) *Caracterização do Perfil de Competências do Gestor* (Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais - ramo PME). Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal.

Fidalgo, A. , Ribeiro, P. & Cruz, R. (2017). *Estudo de Benchmarking e Boas Práticas - Ecossistemas Empreendedores de Apoio à Qualificação PME*. Astrolábio – Orientação e Estratégia, S.A. Disponível a 23/11/2017, em: <http://www.incubo.eu/wp-content/uploads/2017/09/Estudo%20de%20Benchmarking%20Final.pdf>

Fonseca, J. (2016). *Plano estratégico “Empowering Lab ESEIG”* (Dissertação de Mestrado em Finanças Empresariais). Instituto Politécnico do Porto: Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão.

Fortin, M.F., Côte, J., & Fillion, F. (2009) *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Lusodidacta, Lda. Loures.

Freire, A. (1997). *ESTRATÉGIA - Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo

Fundação Francisco Manuel dos Santos (2017). *Retrato de Portugal: Edição de 2017*. Disponível a 12/02/2018 em: <https://www.pordata.pt>.

Gerlach, S. & Brem, A. (2015) ‘What determines a successful business incubator? Introduction to an incubator guide’, *Int. J. Entrepreneurial Venturing*, Vol. 7, No. 3, pp.286–307. Doi:org/10.1504/IJEV.2015.071486.

GEM - Global Entrepreneurship Monitor Portugal 2013 | 2004-2013: *Uma Década de Empreendedorismo em Portugal*. Disponível a 31/08/2018, em <http://www.gemconsortium.org/report>

Governo de Portugal (2014) *Estratégia de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente (EI&I)*. Disponível a 31/08/2018, em https://www.portugal2020.pt/Portal2020/Media/Default/Docs/EstrategiasEInteligente/ENEI_Vers%C3%A3o%20final.pdf.

Governo de Portugal (s.d.a) Orçamento de Estado 2018. Disponível a 31/08/2018, em: <https://www.oe2018.gov.pt/prioridades-do-oe2018/investir-inovar/>.

Governo de Portugal (s.d.b) *Programa LISBOA 2020*. Disponível a 31/08/2018, em: <http://lisboa.portugal2020.pt/np4/54.html>.

Governo de Portugal (s.d.c) *Programa Operacional COMPETE 2020*. Disponível a 31/08/2018, em: <http://www.poci-compete2020.pt/sobre-nos>

Grebel, T., Pyka, A. & Hanusch, H. (2001). An evolutionary approach to the theory of entrepreneurship. *Volkswirtschaftliche Diskussionsreihe, Institut für Volkswirtschaftslehre der Universität Augsburg*, No. 206. Disponível a 16/11/2017, em: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/70016/1/335892833.pdf>

infoDev (2010) *Global Good Practice in Incubation Policy Development and Implementation*. World Bank. Disponível a 31/08/2018, em <http://www.infodev.org/articles/global-practice-incubation-policy-development-and-implementation>

Informa D&B (Maio 2017) “*Empreendedorismo em Portugal: Retrato do Tecido Empresarial*”. 3.ª Edição. Disponível a 09/06/2018, em: <https://www.informadb.pt>

Instituto Politécnico de Setúbal (2016) Relatório “*A transição do ensino para a vida ativa: a inserção profissional dos licenciados e mestres do IPS - 2013/2014*”. Disponível a 30/07/2018, em www.ips.pt.

Instituto Politécnico de Setúbal (2017a) Relatório “*IPS em números 2013-2016*”. Disponível a 31/08/2018, em www.ips.pt.

Instituto Politécnico de Setúbal (2017b) *Relatório de Atividades e Gestão: 2016*. Disponível a 31/08/2018, em www.ips.pt.

Instituto Politécnico de Setúbal (2017c) Notícia *Programa de Mentoria do IPS elogiado pelos parceiros europeus*. Disponível a 31/08/2018, em http://www.ips.pt/ips_si/noticias_geral.ver_noticia?P_NR=7425

Instituto Politécnico de Setúbal (s.d). *Plano Estratégico de Desenvolvimento 2016-2018 do IPS*. Disponível a 07/02/2018 na intranet do IPS em www.ips.pt

Instituto Politécnico de Setúbal. *Programa de ação do Presidente do IPS para o período de 2018-2022*. Disponível a 30/06/2018 em: https://www.ips.pt/ips_si/web_base.gera_pagina?P_pagina=39642

Instituto Nacional de Estatística. *Índice Sintético de Desenvolvimento Regional de 2011*. Disponível a 12/02/2018, em <https://www.ine.pt>

Kearns, K. (2000). *Private Sector Strategies for Social Sector Success: The Guide to Strategy and Planning for Public and Nonprofit Organizations*. Jossey-Bass Inc., Publishers; San Francisco, California.

Lackéus, M. (2015) “*Entrepreneurship in education - what, why, when, how*”; Background paper, OECD Publishing, Paris

Leadership Business Consulting para o TICE.PT -Pólo das Tecnologias de Informação, Comunicação e Electrónica (2013). *Ecosistema de Apoio ao Empreendedorismo de Base Tecnológica em Portugal e Silicon Valley*. Disponível a 06/07/2018, em: https://www.tice.pt/sites/default/files/projetos-pdf/estudo_sobre_empreendedorismo_sv.pdf

Lourenço, S. (2017). *Jornal Expresso Online*. Rubrica Economia; Artigo “*134,5 mil estão no desemprego há mais de três anos*”. Disponível a 12/02/2018, em: <https://expresso.sapo.pt/economia/2017-12-03-1345-mil-estao-no-desemprego-ha-mais-de-tres-anos#gs.B8zBJvM>

Lousada, M. & Valentim, M (2011, jan./mar.). Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica. *Perspetivas em Ciência da Informação*, v.16, n.1, p.147-164. Disponível em 07/2017, em <http://www.scielo.br/pdf/pci/v16n1/a09v16n1.pdf>

Marques, J.& Martins C. (2005) *As incubadoras de empresas com ligações à Universidade e a cooperação Universidade - Indústria: o caso de Portugal* (Tese de Doutoramento). Universidade de Aveiro.

Martins, J. (2015) *Gestão de Expetativas de Partes Interessadas: Proposta de Modelo* (Dissertação de Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial). Universidade Nova de Lisboa. Faculdade de Ciências e Tecnologia.

Mason, C. & Brown, R. (2013). *Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship*. Disponível a 31/08/2018, em: <https://www.oecd.org/cfe/leed/Entrepreneurial-ecosystems.pdf>.

Município de Setúbal (2016). *Plano Estratégico de Desenvolvimento Setúbal 2026: Relatório Final*. Disponível a 31/08/2018 em https://aprofgeo.weebly.com/uploads/1/1/2/3/112376661/plano_estrat%C3%A9gico_set%C3%BAbal.pdf

NERLEI – Associação Empresarial da Região de Leiria (2017) *Estudo do Estado da Arte do Empreendedorismo*. Disponível a 31/08/2018, em <http://empreenderleiria.pt>

NIRAS Consultants (2008). *Survey of Entrepreneurship Education in Higher Education in Europe*. FORA, ECON Pöyry. Disponível a 20/11/2017, em: <https://ec.europa.eu>

OCDE. (2002). *Background Report: Polytechnic Education in Finland*. Disponível a 21/08/2018, em: www.oecd.org/education/skills-beyond-school/2088360.pdf

OCDE (2016), “*Income inequality*”, in *Society at a Glance 2016: OECD Social Indicators*, OECD Publishing, Paris. DOI: http://dx.doi.org/10.1787/soc_glance-2016-16-en

OCDE (2017a) *OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2017: The digital transformation*, OCDE Publishing Paris; DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264268821-en> .

OCDE (2017b), *International Migration Outlook 2017*, OECD Publishing. Disponível a 11/02/2018 em: <https://www.oecd-ilibrary.org>

Oliveira, D. (2017) *Educação para o empreendedorismo: antecedentes e intenções empreendedoras* (Tese de Doutoramento). Universidade de Évora: Instituto de Investigação e Formação Avançada -IIFA.

Paiva, T., Alves, L. & Sampaio, J. (2018) *A Educação para o Empreendedorismo no Ensino Superior em Portugal e o Projeto PIN/ Poliempreende*. IN Parreira et al. *Análise das Representações Sociais*

e do Impacto da Aquisição de Competências em Empreendedorismo nos Estudantes do Ensino Superior Politécnico. (p. 3-12) Instituto Politécnico da Guarda.

Paiva, T., Alves, L., Sampaio, J., Parreira, P. & Mónico, L. (2018) *Análise das Representações Sociais e do Impacto da Aquisição de Competências em Empreendedorismo nos Estudantes do Ensino Superior Politécnico: Reflexões Finais*. IN Parreira et al. *Análise das Representações Sociais e do Impacto da Aquisição de Competências em Empreendedorismo nos Estudantes do Ensino Superior Politécnico.* (p. 129-133) Instituto Politécnico da Guarda.

Palma-Ferreira, J. (2016). Jornal Expresso Online. Rubrica Economia; Artigo “*Recorde na refinação e exportação de combustíveis*”. Disponível a 07/02/2018, em: <https://expresso.sapo.pt/economia/2016-01-02-Recorde-na-refinacao-e-exportacao-de-combustiveis>

Palma-Ferreira, J. (2017). Jornal Expresso Online. Rubrica Economia; Artigo “*Porto de Sines bateu vários recordes em 2016*”. Disponível a 07/02/2018, em: <https://expresso.sapo.pt/economia/2017-01-25-Porto-de-Sines-bateu-varios-recordes-em-2016#gs.arQYomw>

Parlamento Europeu (2017) *Resolução sobre a construção de uma estratégia industrial ambiciosa da UE como prioridade estratégica para o crescimento, o emprego e a inovação na Europa* (2017/2732(RSP). Disponível a 31/08/2018, em: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P8-TA-2017-0305+0+DOC+XML+V0//PT>

Parreira, P., Pereira, F. & Brito, N. (2011). *Empreendedorismo e Motivações Empresariais no Ensino Superior*. Edições Sílabo. Lisboa.

Pereira, M. (2009). Relatório Síntese do Projecto Nacional “*Educação para o Empreendedorismo*”. Lisboa: Ministério da Educação. Direção Geral de Inovação e Desenvolvimento Curricular. Disponível a 09/06/2018, em: <http://www.dge.mec.pt>

Piteira, M., Cruz, A., Valente, F. & Costa, T. (2018) *Oportunidades, incentivos e recursos para empreender*. IN Parreira et al. *Competências Empreendedoras no Ensino Superior Politécnico: Motivos, Influências, Serviços e Apoio e Educação*. (p. 111-131) Instituto Politécnico da Guarda.

Porter, M. (1992) *Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. 7.^a Edição. Editora Campus, Ltda. Rio de Janeiro.

Raposo, A. (2013). *Estratégia de comunicação como um processo de tomada de decisão: Uma nova abordagem na compreensão da formulação estratégica em Relações Públicas*. ISCTE-IUL: Escola de Sociologia e Políticas Públicas. Lisboa.

Redford, D. (2013a) *A Criação de Uma Estratégia Nacional para a Educação do Empreendedorismo em Portugal*. IN *Handbook de Educação em Empreendedorismo no Contexto Português*. (p. 31-62). Universidade Católica Editora.

Redford, D. (2013b) *Entrepreneurial Teacher Training in Europe: An Overview of Teacher Training Needs*. IN *Handbook de Educação em Empreendedorismo no Contexto Português*. (p. 87-134). Universidade Católica Editora.

Reis, H. & Rodrigues, J. (2014) *Controlo de Gestão: Ao encontro da eficiência*. 2.^a Edição. Lisboa: Escolar Editora.

Rodrigues, C. (2011). *Governança de organizações públicas em Portugal: a emergência de modelos diferenciados*. Edições Pedagogo, Lda.

Rosa Grimaldi, R. & Grandi, A. (2005) Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models. *Technovation* n.º 25 (111–121). Doi: [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(03\)00076-2](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(03)00076-2).

Santos, G. (2013). *A Formação e a Informação como Base para a Tomada de Decisão Gerencial nas Organizações Hospitalares Públicas* (Tese de Doutoramento). Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. Vila Real.

Saraiva, P. (2013) *Uma Visão Integrada, Baseada na Experiência, do Papel do Empreendedor das Instituições de Ensino Superior*. IN Redford, D. *Handbook de Educação em Empreendedorismo no Contexto Português*. (p163-190). Universidade Católica Editora.

Sarkar, S. (2013) *Empreendedorismo e inovação*. 2.^a Edição. Lisboa: Escolar Editora.

Sarkar, S. & Piedade, P. (2013) *Empreendedorismo Académico: Uma Análise Descritiva de Spin-offs Universitários em Portugal*. IN Redford, D. *Handbook de Educação em Empreendedorismo no Contexto Português*. (p267-304). Universidade Católica Editora.

Șchiopu, A.F., Vasile, D.C. & Țuclea, C.E., 2015. Principles and Best Practices in Successful Tourism Business Incubators. *Amfiteatru Economic*, 17(38), pp. 474-487.

Scott Shane & S. Venkataraman (2000) The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *The Academy of Management Review*, Vol. 25, n.º. 1, (p. 217-226). Disponível a 08/07/2018, em: <http://www3.uma.pt/filipejmsousa/emp/Shane%20and%20Venkataraman,%202000.pdf>

Shane, S. (2004). *Academic entrepreneurship: university spinoffs and wealth creation*. Cheltenham: Edward Elgar.

Shane, S. (2005). *Government policies to encourage economic development through entrepreneurship: the case of technology transfer*. IN *Economic Development Through Entrepreneurship Government, University and Business Linkages*. (p33-46) Edited by Scott Shane, SBC Professor of Economics, Weatherhead School of Management, Case Western Reserve University, US.

Silva R., Lopes A., Palma, P. & Lopes, M. (2013) *Educar para o Empreendedorismo: A Dimensão Soft*. IN Redford, D. *Handbook de Educação em Empreendedorismo no Contexto Português*. (p327-352). Universidade Católica Editora.

Sousa, L., (2014) Empreendedorismo e Ensino Superior: contornos de implementação do programa Poliempreende. *Egitania Sciencia*, nº 14, pp. 102-127. Consultado em 12-11-2017, disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.19/2336>

Stake, R. (2012) *A Arte da Investigação com Estudos de Caso*. 3.^a Edição. Fundação Calouste Gulbenkian.

Startup Genome (2017) *Global Startup Ecosystem Report 2017*. Disponível a 15/02/2018, em: <https://startupgenome.com/report2017>

Teixeira, Sebastião (2005) *Gestão das Organizações*. 2.^a ed. Lisboa: McGraw-Hill.

Thompson, D., Gonçalves, N., Medina, A. & Amaral, L. (2013). *The Relevance of Education for Entrepreneurship in Portugal – Results from the Global Entrepreneurship Monitor* IN Redford, D. *Handbook de Educação em Empreendedorismo no Contexto Português*. (p. 63-86). Universidade Católica Editora.

UAI&DE – Instituto Politécnico de Setúbal (s.d.) *Plano de Atividades da UAI&DE de 2017*. Disponível a 07/02/2018 na intranet do IPS em www.ips.pt.

UAI&DE- Instituto Politécnico de Setúbal (2012). *500 maiores empresas do Distrito de Setúbal no ano de 2011*, disponível em: <https://comum.rcaap.pt/>

Windrum, P. & Koch, P. (2008) *Innovation in Public Sector Services: Entrepreneurship, Creativity and Management*. Edward Elgar Publishing Limited, United Kingdom.

World Economic Forum (2016). *Europe's Hidden Entrepreneurs: Entrepreneurial Employee Activity and Competitiveness in Europe*. Disponível a 31/08/2018, em http://www3.weforum.org/docs/WEF_Entrepreneurship_in_Europe.pdf.

World Economic Forum (2017). *The Global Competitiveness Report 2017–2018*. Disponível a 31/08/2018 em <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>

Referências Legais e Normativas

Despacho n.º 2909/2015, 23/03, da Presidência do Conselho de Ministros e ministério da economia - Regulamento de Reconhecimento dos Clusters de Competitividade

Despacho n.º 93/2015 de 7 de julho, alterado pelo Despacho n.º 936/2017 de 20 de janeiro, do presidente do IPS – Regulamento da IPStartUp

Despacho Normativo 59/2008, 06/11 – Estatutos do Instituto Politécnico de Setúbal

Regulamento Interno n.º 618/2017, do Instituto Politécnico De Setúbal - Regulamento de Avaliação de Desempenho e Alteração do Posicionamento Remuneratório do Pessoal Docente do Instituto Politécnico de Setúbal (IPS)

APÊNDICE A – Atividades Desenvolvidas no Estágio Curricular

(entre 04/09/2017 e 28/02/2018)

A apresentação das atividades realizadas encontra-se disposta de acordo com as atividades principais definidas no plano de estágio.

Âmbito	1 – Estruturação das atividades de apoio à gestão dos projetos de empreendedorismo acolhidos pela incubadora para 2017/2018					
Atividades desenvolvidas	Período de realização					
	Set 2017	Out 2017	Nov 2017	Dez 2017	Jan 2018	Fev 2018
Elaboração, revisão e validação (gestora operacional) da proposta para plano de atividades da IPStartUp no ano letivo de 2017/2018, incluindo versão preliminar da metodologia de monitorização e avaliação de impacto a implementar.			X			
Elaboração do Relatório de atividades desenvolvidas pela IPStartUp em 2015 e 2016 e validação pela gestora operacional				X		
Âmbito	2 - Apoio na elaboração do plano estratégico da IPStartUp para 2017/2018					
Atividades desenvolvidas	Período de realização					
	Set 2017	Out 2017	Nov 2017	Dez 2017	Jan 2018	Fev 2018
Pesquisa e organização de informação sobre o meio envolvente para elaboração do plano estratégico da IPStartUp.	X	X	X	X	X	X
Participação nas atividades de apoio à elaboração dos planos de gestão tática e operacional da IPStartUp e de apoio aos projetos de empreendedorismo acolhidos na IPStartUp	X	X	X	X	X	X
24/11: Participação no 2º Fórum ENVELHECIMENTO ATIVO DESENVOLVIMENTO HUMANO - desafios atuais, estratégias futuras			X			
04/12 - Participação na sessão de esclarecimento sobre o Erasmus + promovida pelo CIMOB				X		
Âmbito	3 - Apoio na elaboração dos planos de gestão tática e operacional da IPStartUp para 2017/2018					
Atividades desenvolvidas	Período de realização					
	Set 2017	Out 2017	Nov 2017	Dez 2017	Jan 2018	Fev 2018
Pesquisa de informação sobre estratégias de comunicação de outras entidades da rede, no âmbito do Concurso Poliempreeende. Proposta de plano de comunicação do Poliempreeende no IPS: <ul style="list-style-type: none"> • Proposta marcadores de livros • Revisão/ atualização do folheto e cartaz de divulgação do Poliempreeende • Proposta de papel de tabuleiro para divulgação do Poliempreeende nos refeitórios e bares do IPS • Proposta de plano de comunicação através de diferentes canais e suportes (Facebook, e-mail, presencial, etc.). 	X	X				
Apoio ao desenvolvimento do novo Website da IPStartUp: <ul style="list-style-type: none"> • Acompanhamento do desenvolvimento técnico por parte de uma estudante (Consultora Júnior) • Apoio ao desenvolvimento dos conteúdos textuais a colocar no website (incluindo elaboração de notícias e atualização de informação sobre novos parceiros) • Participação em reuniões entre a IPStartUp e a DI para avaliação do desenvolvimento do novo website da IPStartUp (novembro) 	X	X	X	X	X	X

Âmbito	3 - Apoio na elaboração dos planos de gestão tática e operacional da IPStartUp para 2017/2018					
Atividades desenvolvidas	Período de realização					
	Set 2017	Out 2017	Nov 2017	Dez 2017	Jan 2018	Fev 2018
Apoio à definição de um procedimento para a comunicação dos eventos da IPStartUp junto da comunidade através da rubrica do GI.COM "Tome nota"	X					
Apoio à definição de um procedimento para a implementação de reuniões mensais da IPStartUp com o objetivo de estimular o trabalho em rede entre as equipas incubadas	X					
Análise ao programa de estágios do Santander e sua aplicabilidade às startups incubadas e a incubar na IPStartUp Preparação de informação em formato de apresentação Power Point para transmitir às equipas incubadas		X				
Redefinição do Programa "Consultores Juniores": <ul style="list-style-type: none"> Análise ao projeto-piloto implementado em 2017; Redefinição de uma proposta de implementação com base na avaliação do projeto-piloto Apresentação e validação por parte da gestora operacional 		X	X			
Elaboração e apresentação da proposta de "Plano de Comunicação IPStartUp" a desenvolver através do Programa "Consultores Juniores"				X		
Âmbito	4 - Prestação de apoio aos projetos de empreendedorismo acolhidos na IPStartUp					
Atividades desenvolvidas	Período de realização					
	Set 2017	Out 2017	Nov 2017	Dez 2017	Jan 2018	Fev 2018
Participação em 13 reuniões de tutoria a equipas de empreendedores com projetos incubados na IPStartUp	X		X	X	X	X
Definição de programa e desenvolvimento dos documentos de formação e apoio pedagógico para o Workshop de empreendedorismo (Oficinas E do Poliempreende)	X	X				
Reunião de Networking com entidade parceira do Poliempreende	X					
Contacto com um parceiro da IPStartUp no âmbito da organização de uma visita às respetivas instalações por parte de estudantes empreendedores do IPS	X					
Participação em 2 reuniões com a Immochan e outros parceiros (Rumo e AISET) para organização da mostra de emprego e empreendedorismo no Centro Comercial Alegro de Setúbal Elaboração de uma apresentação da IPStartUp e IN2SET para o evento 20/10/2017 - Participação no evento "Mostra de emprego e empreendedorismo" no Centro Comercial Alegro	X	X				
Participação em 2 reuniões com docentes responsáveis pela dinamização dos workshops do Poliempreende, no âmbito da respetiva organização		X				
Contacto telefónico com os inscritos no workshop de empreendedorismo para confirmação de presença e organização logística		X				

Âmbito	4 - Prestação de apoio aos projetos de empreendedorismo acolhidos na IPStartUp						
Atividades desenvolvidas		Período de realização					
		Set 2017	Out 2017	Nov 2017	Dez 2017	Jan 2018	Fev 2018
No âmbito do Poliempreende:							
<ul style="list-style-type: none"> Participação na organização de todos os recursos envolvidos, bem como, no desenvolvimento dos workshops de empreendedorismo ocorridos nos dias 28/10 e 04/11, bem como, nos workshops desenvolvidos na EST Barreiro Elaboração dos relatórios de avaliação dos workshops de empreendedorismo 			X	X	X	X	X
Elaboração dos certificados de participação nos workshops							
Apoio à preparação da apresentação “Quem tem o Fator-E?” para apresentação no evento “Inspira Barreiro” - presença no referido evento (25/10)			X				
26/10 - Participação da reunião entre a IPStartUp e uma entidade externa na área da formação digital, no âmbito da celebração de uma parceria entre as entidades			X				
26/10 - Participação e apoio à organização de um evento de lançamento de um produto por parte de uma empresa incubada na IPStartUp			X				
23/11 – Participação de reunião entre 4 Equipas Incubadas, a IPStartUp e representantes de uma entidade financeira no âmbito de um programa de parceria para apoio às equipas incubadas				x			
29/11 - Participação na sessão de inauguração de um <i>Workspace</i> de uma entidade parceira, em que foi possível:				x			
<ul style="list-style-type: none"> assistir a workshops sobre criatividade e inovação, bem como, sobre a importância do <i>business intelligence</i> em novos negócios ouvir testemunhos de empreendedores sobre o seu percurso na criação de desenvolvimento de startup 							
7/12 - Participação na sessão de apresentação das soluções de uma empresa incubada a um potencial cliente.					X		
Participação e apoio ao desenvolvimento de uma reunião da IPStartUp (19/12) para apresentação de programas de apoio ao financiamento de startups, para a qual foram convidados não só os empreendedores incubados na IPStartUp, mas também os participantes nos workshops de empreendedorismo do Poliempreende.					X		
Preparação da metodologia e materiais para a dinamização do stand da IPStartUP na Feira de Empregabilidade agendada para Março de 2018:							
<ul style="list-style-type: none"> Preparação da metodologia de apresentação dos serviços; Organização dos recursos humanos a afetar ao stand; 							
Preparação dos folhetos e posters a colocar no stand: folheto IPStartUp e folheto do programa “Consultores Júniores”; cartaz de recrutamento de consultores juniores para um projeto de apoio ao desenvolvimento de um plano de comunicação digital para a IPStartUp						X	X
Apoio ao desenvolvimento e à submissão da candidatura da IPStartUp para certificação no âmbito do programa Startup Visa						X	X
Apoio à organização de uma base de dados sobre concursos de empreendedorismo						X	X
Participação em 2 reuniões com parceiros da IPStartUp						X	X
Apoio à dinamização de duas sessões “Fator E” para duas turmas da área da saúde (ESS)						X	X

APÊNDICE B – Análise do Meio Envolvente

ÍNDICE

1.1. ENQUADRAMENTO ECONÓMICO	1
1.1.1. Contexto económico nacional	1
1.1.2. Contexto económico da região de setúbal	2
1.2. ENQUADRAMENTO SOCIOCULTURAL	5
1.2.1. Tendências globais de contexto sociocultural	5
1.2.2. Contexto Nacional e Regional	7
1.3. ENQUADRAMENTO POLÍTICO-LEGAL	9
1.3.1. Contexto Europeu	9
1.3.2. Contexto Nacional	11
1.4. ENQUADRAMENTO TECNOLÓGICO	13
1.4.1. Tendências globais de desenvolvimento tecnológico	13
1.4.2. Contexto nacional de I&D e Inovação	15
2. ANÁLISE DO MEIO ENVOLVENTE TRANSACIONAL	17
2.1. ECOSSISTEMA GLOBAL DE EMPREENDEDORISMO	17
2.2. ECOSSISTEMA EUROPEU	19
2.3. ECOSSISTEMA NACIONAL	20
2.3.1. O ecossistema de Lisboa	21
2.3.2. O Ecossistema da Região de Setúbal	22
2.4. INCUBADORAS COM LIGAÇÃO A IES	26
2.5. CLIENTES POTENCIAIS	27
2.5.1. Comunidade académica do IPS	27
2.6. PERFIL DO EMPREENDEDOR NACIONAL	29

1.1. ENQUADRAMENTO ECONÓMICO

1.1.1. Contexto económico nacional ³⁴

O impacto da crise financeira em Portugal a partir de 2008 e a subsequente sujeição ao programa de ajustamento económico originou um aumento da dívida pública, mas também à execução de uma agenda de reformas estruturais ambiciosa que contribuiu para restabelecer o crescimento económico e a confiança dos investidores. Tem-se assistido a uma recuperação gradual da economia portuguesa e o processo de crescimento da economia portuguesa deverá manter-se nos próximos anos (até 2020), ainda que a um ritmo mais baixo do que se registou em 2017 (aumento de 2,6%). Prevê-se que até 2020, o PIB em Portugal se aproxime gradualmente da média da área do euro (tabela 1).

	Pesos 2016	BE dezembro 2017					BE outubro 2017	BE junho 2017		
		2016	2017 ^(a)	2018 ^(a)	2019 ^(a)	2020 ^(a)	2017 ^(a)	2017 ^(a)	2018 ^(a)	2019 ^(a)
Produto Interno Bruto	100	1,5	2,6	2,3	1,9	1,7	2,5	2,5	2,0	1,8
Consumo Privado	66	2,1	2,2	2,1	1,8	1,7	1,9	2,3	1,7	1,7
Consumo Público	18	0,6	0,1	0,6	0,4	0,2	0,3	0,4	0,6	0,3
Formação Bruta de Capital Fixo	15	1,6	8,3	6,1	5,9	5,4	8,0	8,8	5,3	5,5
Procura Interna	99	1,6	2,7	2,5	2,2	2,1	2,5	2,6	2,2	2,1
Exportações	40	4,1	7,7	6,5	5,0	4,1	7,1	9,6	6,8	4,8
Importações	39	4,1	7,5	6,7	5,5	4,8	6,9	9,5	6,9	5,2
Contributo para o crescimento do PIB líquido de importações (em p.p.) ^(a)										
Procura interna		0,7	1,2	1,2	1,0	1,0	1,0	0,8	0,8	0,8
Exportações		0,9	1,5	1,2	0,9	0,7	1,5	1,8	1,2	0,9
Emprego ^(a)		1,6	3,1	1,6	1,3	0,9	3,1	2,4	1,3	1,3
Taxa de desemprego (em % da população ativa)		11,1	8,9	7,8	6,7	6,1	9,0	9,4	8,2	7,0
Balança Corrente e de Capital (% PIB)		1,7	1,5	2,3	2,2	2,2	1,8	2,1	2,4	2,4
Balança de Bens e Serviços (% PIB)		2,2	1,8	1,6	1,6	1,5	1,7	2,0	2,2	2,0
Índice Harmonizado de Preços no Consumidor		0,6	1,6	1,5	1,4	1,6	1,6	1,6	1,4	1,5

Tabela 1 – Projeções económicas para Portugal até 2020
Fonte: Boletim Económico de Dezembro de 2017 do Banco de Portugal, p.7

Dois dos fatores mais expressivos desta recuperação financeira e em comparação com anos anteriores de recuperação financeira (antes da crise em 2003), são a FBCF empresarial e as exportações de turismo, prevendo-se que seja a FBCF a componente mais dinâmica ao longo do horizonte de projeção, o que expressa o aumento da confiança dos empresários na trajetória económica e o aumento da capacidade de produção do país.

O consumo privado irá manter um crescimento relativamente estável. A inflação, esta deverá manter-se estável até 2020, prevendo-se uma variação progressivamente menor do preço dos bens energéticos. O mercado de trabalho deve continuar uma trajetória de recuperação, ainda que gradualmente mais lenta, que aliado ao facto de a população ativa ter um crescimento muito limitado, sustenta a redução progressiva das taxas de desemprego.

³⁴ Boletim Económico de Dezembro de 2017 do Banco de Portugal

Este conjunto de indicadores são otimistas na atração de investimento estrangeiro e para a dinamização da economia nacional (criação de empresas e postos de trabalho, desenvolvimento tecnológico e I&D, etc.). Tanto na zona euro como fora desta região tem-se verificado um crescimento económico esperando-se uma expansão sustentada da atividade e do comércio internacional.

Por outro lado, espera-se que se mantenha o crescimento acentuado que se tem vindo a verificar ao nível das exportações em Portugal, prevendo-se que as mesmas atinjam um nível 68% superior ao registado em 2008. Tais projeções expressam condições favoráveis ao comércio internacional.

Espera-se que as condições monetárias (taxas de câmbio acomodáticas) e financeiras também permaneçam favoráveis em todas as economias mais desenvolvidas. Estas condições favorecem o comércio internacional, o investimento privado e o investimento direto estrangeiro, podendo favorecer a atividade do empreendedorismo qualificado.

1.1.2. Contexto económico da região de setúbal

A região de setúbal é caracterizada por uma dinâmica económica muito própria que deriva de vários fatores e que se reflete em diferentes medidas nos diferentes municípios que a compõem, nomeadamente nas suas próprias estratégias de desenvolvimento local. Ao analisarmos a evolução de alguns dos principais indicadores macroeconómicos (tabela 2) podemos perceber a tendência decrescente do desempenho económico a partir de 2009 mas que entre 2013 e 2015 a tendência se começa a reverter.

Tal como aconteceu no resto do país, o desemprego apresentou uma trajetória negativa entre 2009 e 2013 mas em 2015 as taxas de desemprego já eram mais reduzidas, sendo que na região de setúbal eram inferiores à média nacional e ligeiramente superiores ao verificado em Lisboa (concelhos da AML). Contrariamente, tem-se vindo a verificar um aumento das taxas de desemprego de longa duração. Tais dados podem estar associados às características desta população desempregada há mais de um ano, nomeadamente no que respeita à sua faixa etária (população mais velha) e qualificações mais reduzidas³⁵. No que respeita ao poder de compra na região de setúbal, os dados indicam que apesar da crise, este tem estado em linha com a média nacional, com algumas diferenças entre municípios³⁶.

De uma forma geral a estrutura empresarial da região de setúbal é bastante diversificada no que respeita ao setor de atividade (agricultura, pescas, indústria transformadora, construção, comércio, serviços, saúde, educação, cultura, recreio, lazer, administração pública), mas possui um conjunto de empresas de grande dimensão (Navigator, SAPEC, LISNAVE, Secil, Autoeuropa, Repsol, etc.) onde se concentra grande parte da geração de riqueza³⁷.

Em 2015 a região de setúbal tinha 78232 empresas, representando cerca de 31% do número total de empresas de Lisboa (concelhos da AML) e cerca de 7% do número total de empresas a nível nacional. A proporção de microempresas na região de setúbal mantém-se aproximadamente nos 97%, em linha com a média nacional (tabela 2).

No que respeita ao Valor acrescentado bruto (VAB), cerca de 68% é originado em quatro setores de atividade: indústrias transformadoras, comércio, transporte e armazenagem e atividades administrativas e dos serviços de apoio.

Os setores da indústria transformadora e do transporte e armazenagem acumulam um VAB de cerca de 45% do VAB total da região e são os setores onde a proporção de grandes empresas em relação ao total de empresas é de 43% e 13%, respetivamente (PORDATA, consultado em 16/01/2018). Estes dados mostram a desequilibrada dispersão dos rendimentos empresariais que se concentram nas grandes empresas da região, sendo crucial aumentar substancialmente o número de pequenas e médias empresas, bem como, apostar no empreendedorismo qualificado promotor da densificação e diversificação da economia regional.

³⁵ Lourenço, S. (2017) Jornal Expresso Online. Rubrica Economia; Artigo "[134,5 mil estão no desemprego há mais de três anos](#)"

³⁶ <https://www.pordata.pt/Municipios>

³⁷ IPS (s.d.) PEDIPS 2016-2018; UAIIDE-IPS. 2012. "500 maiores empresas do Distrito de Setúbal no ano de 2011"

Apesar do VAB ter variado negativamente entre 2009 e 2015 a nível nacional, esta variação foi menos expressiva para a região de setúbal, sendo que foi positiva em particular para Sines (119%) e setúbal (20%) (tabela 4). Tais resultados parecem estar associados ao aumento da produção nos setores das refinarias dos combustíveis fósseis em Sines e da atividade portuária em setúbal e em Sines³⁸.

Tem-se verificado no distrito e nos últimos anos, um grande investimento na modernização e capacitação das infraestruturas de transporte/logística e para a atividade económica – indústria e turismo, que se espera que tenham impacto significativo no desenvolvimento socioeconómico local e regional, em termos de emprego e qualificação de recursos humanos. Numa perspetiva de clusterização, **existem setores com forte potencial de desenvolvimento que podem redefinir a competitividade regional**, incrementando o seu valor acrescentado: logística, aeronáutica, e economia azul ³⁹.

A economia azul, que se enquadra na estratégia nacional de especialização inteligente, surge como um importante vetor de dinamização económica, na medida em que agrega potencialidades transversais em diferentes setores de atividade tais como as áreas das energias, da atividade portuária, transporte marítimo e pescas, da indústria do pescado, do turismo e recreio, bem como da aquicultura.

Apesar da Região de Lisboa possuir vantagem comparativa em relação à Região de Setúbal, as tendências apontam para uma procura crescente procura internacional que pode vir a incentivar o investimento em atividades relacionadas com o mar, nomeadamente na área do turismo (banhar e da náutica de recreio) e a região de setúbal detém vantagens comparativas em alguns setores específicos, tal como o setor de reparação naval⁴⁰.

A região tem uma elevada orientação internacional. Como se pode verificar na tabela 2, a balança comercial tem-se mostrado relativamente mais positiva em relação a Lisboa (concelhos da AML) e a nível nacional. Dadas as características específicas territoriais e ao nível da produção e do território regional existe ainda um grande potencial por explorar ao nível da internacionalização, incluindo a dinamização da projeção de uma imagem valorizadora da região. Para aproveitar as oportunidades, é preciso que exista uma maior dinâmica dos processos de inovação e da democratização do conhecimento, em que alguns atores do sistema de I&D têm um especial papel a desempenhar, nomeadamente o IPS⁴¹.

³⁸Palma-Ferreira, J. (2016). Jornal Expresso Online. Rubrica Economia; Artigo “Recorde na refinação e exportação de combustíveis”.

Palma-Ferreira, J. (2017). Jornal Expresso Online. Rubrica Economia; Artigo “Porto de Sines bateu vários recordes em 2016”; Município de Setúbal (2016) - Plano Estratégico de Desenvolvimento Setúbal 2026

³⁹ IPS (s.d.) PEDIPS 2016-2018

⁴⁰ Município de Setúbal (2016) - Plano Estratégico de Desenvolvimento Setúbal 2026

⁴¹ Município de Setúbal (2016) - Plano Estratégico de Desenvolvimento Setúbal 2026

Indicador							Região Setúbal					
	Portugal			Lisboa (AML)			Península de Setúbal			Alentejo Litoral		
	2009	2013	2015	2009	2013	2015	2009	2013	2015	2009	2013	2015
População residente (total)	10 568 247	10 457 295	10 358 076	2 029 368	2 031 169	2 028 712	770787	781788	782211	72 385	71 454	70 128
Desempregados inscritos nos centros de emprego em % da população residente com 15 a 64 anos (média)	7%	10,30%	8,30%	5,57%	8,70%	7,20%	6,62%	9,70%	7,81%	5,73%	9,18%	7,23%
Desempregados inscritos nos centros de emprego há 1 ano ou mais (%) (média)	32,90%	45%	49,30%	34,10%	43,40%	47,20%	28,72%	40,44%	44,39%	18,25%	32,28%	35,53%
Poder de compra per capita (média)	100	100	100	159	150	150	109	100	100	104	97	100
Número de empresas (total)	1199843	1098409	1163082	282227	238485	253181	80993	66690	69856	8647	7991	8376
Microempresas (%)	95,9%	96,3%	(-)	95,5%	95,7%	95,7%	96,9%	97,3%	97,3%	96,8%	97,0%	97,3%
Saldo dissoluções/ constituições empresas (%)	116,46%	55,35%	69,66%	137,13%	57,19%	69,49%	160%	52,13%	78,10%	160%	52,13%	78,10%
Balança comercial	-19681737241	-9709911546	-10710798180	(-)	-16799450863	-17220832135	-23505302	1205932100	-88862649	53052992	189120813	305069572
Variação Balança Comercial	de 2009 para 2013		de 2013 para 2015	de 2009 para 2013		de 2013 para 2015	de 2009 para 2013		de 2013 para 2015	de 2009 para 2013		de 2013 para 2015
	9 971 825 695		- 1 000 886 634	(-)		- 421 381 272	(-)		1 229 437 402	- 1 294 794 749		136 067 821

Tabela 2 – Indicadores de desempenho económico (elaboração própria)

Fonte: www.pordata.pt, consultado em jan/2018

	VAB 2015	
	M€	%
Actividades administrativas e dos serviços de apoio	275625	7%
Transporte e armazenagem	366263	9%
Comércio por grosso e a retalho (...)	645034	16%
Indústrias transformadoras	1400667	35%
Total 4 setores	2687589	68%
Total Região	3962335	100%

Tabela 3 – Quatro setores de atividade económica com maior expressão no VAB regional em 2015 (elaboração própria)

Fonte: www.pordata.pt, consultado em jan/2018

Âmbito Geográfico	2009	2015	Variação 2009- 2015
Portugal	84 226 853	80 547 614	-4%
Alcochete	122 688	124 563	1,5%
Almada	637 621	502 960	-21%
Barreiro	261 339	185 720	-29%
Moita	171 027	122 566	-28%
Montijo	252 032	198 681	-21%
Palmela	751 904	757 469	0,74%
Seixal	462 723	395 835	-14%
Sesimbra	148 858	109 077	-27%
Setúbal	835 514	1 005 036	20%
Alcácer do Sal	40 722	39 062	-4%
Grândola	77 071	49 588	-36%
Santiago do Cacém	106 084	91 965	-13%
Sines	173 550	379 813	119%
Lisboa (AML)	36159018	33098796	-8%
Península de Setúbal	3643706	3401907	-7%
Alentejo Litoral	397427	560428	41%
Região Setúbal	4041133	3962335	-2%

Tabela 4 – Valor Acrescentado Bruto em M€ (elaboração própria)

Fonte: www.pordata.pt, consultado em jan/2018

1.2. ENQUADRAMENTO SOCIOCULTURAL

1.2.1. Tendências globais de contexto sociocultural⁴²

Tendências demográficas

As tendências ao nível do envelhecimento da população permanecem e as previsões da OCDE são de que em 2060, estes indicadores irão duplicar em alguns países, tais como no Japão e na Coreia, o que contribuirá para maiores gastos públicos em saúde, cuidados continuados e prestações sociais. De um modo geral, os europeus vivem vidas mais longas e saudáveis e por outro lado têm menos filhos o que se tem traduzido num forte envelhecimento da nossa sociedade. Estas tendências vão continuar, sendo que se espera que em comparação com o resto do mundo, a Europa será a região «mais velha», com uma idade média de 45 anos em 2030. Tal envelhecimento populacional a nível mundial terá um impacto profundo nas políticas públicas e dará origem a novas oportunidades de dinamização empresarial e de emprego, devido à rápida evolução do setor da economia social, seja atividades de lazer ou prestação de cuidados. Por outro lado, uma redução da população ativa coloca em causa a nossa capacidade de manter o nível de crescimento económico. Estas tendências terão um impacto na sustentabilidade financeira dos nossos sistemas de segurança social e, por sua vez, na situação orçamental dos países.

Rendimentos e condições de vida

Na Europa as taxas de desemprego estão a diminuir, mas diferem substancialmente entre os diferentes países, sendo que os índices dos países do sul são menos otimistas. A maior parte dos novos postos de trabalho são

⁴² OCDE (2016), "Income inequality", in Society at a Glance 2016;

Comissão Europeia. 2017. Documento de Reflexão Sobre a Dimensão Social da Europa. Bruxelas, 26.4.2017 COM(2017) 206 final ;

OCDE (2016), Society at a Glance 2016: OECD Social Indicators, OECD Publishing.

OCDE (2017), International Migration Outlook 2017, OECD Publishing. Banco de Portugal: Boletim Económico dezembro de 2017

criados em PME's e no setor dos serviços que requerem níveis mais elevados de qualificações, empurrando os grupos mais vulneráveis para o desemprego.

A desigualdade de género continua a ser uma realidade e as mulheres continuam a estar sub-representadas no mercado de trabalho, nos cargos decisórios a nível económico e político. As mulheres, tais como os trabalhadores com mais de 55 anos tem vindo a aumentar mas ambos os grupos continuam consideravelmente sub-empregados.

Uma das grandes preocupações a nível mundial são os NEET (jovens que nem estudam nem trabalham). De acordo com a OCDE, em 2015, cerca de 15% da população juvenil da OCDE não estava nem empregada nem a estudar (NEET) - cerca de 40 milhões de jovens e o rendimento bruto total que poderia ser gerado está estimado em cerca de 0,9-1,5% do PIB da OCDE. Esta situação pode ter graves efeitos a longo prazo sobre a saúde, a fertilidade e o crime, e eventualmente podem colocar em perigo a coesão social, pelo que, a resolução deste problema, nomeadamente a promoção da qualificação e da empregabilidade jovem é uma das prioridades da agenda política da OCDE, objetivando uma redução de NEET na ordem dos 15% até 2025.

Fluxos migratórios

No que respeita aos fluxos migratórios, em 2015 e 2016 foi concedida proteção internacional a cerca de 1,5 milhões de pessoas e foram concedidos mais de 1,5 milhões de autorizações de estudo a estudantes do ensino superior na zona da OCDE. O desemprego continua mais acentuado entre os imigrantes, em comparação com os nativos e a migração legal pode ser uma forma responder às carências do mercado de trabalho e contribuir para a sustentabilidade dos sistemas de proteção social.

Quanto aos fluxos migratórios na União Europeia e apesar desta ter vindo a implementar políticas sociais para a promoção da cidadania e justiça social, as condições de vida continuam a diferir consideravelmente entre os diferentes estados-membros e estas diferenças podem justificar, por exemplo, a migração dos jovens para países onde esperam ter melhores condições de vida, influenciando os dois tipos de fluxos migratórios.

Os europeus fazem cada vez mais uso da sua liberdade de circulação na União, de trabalhar e estudar noutros países, criar empresas, pagar impostos e contribuir para criar uma sociedade mais dinâmica.

Níveis de educação

No que respeita aos níveis de educação, existem na Europa alguns dos sistemas mais inovadores e avançados do mundo no domínio do ensino e formação profissional. Porém, cerca de 25% da população tem baixos níveis de numeracia e literacia e dificuldades de escrita e de leitura, cerca de 50% não dispõe de competências digitais adequadas.

Não se tem conseguido aumentar os níveis de aproveitamento escolar e, determinadas áreas como a leitura, as ciências e matemática, estando os alunos imigrantes mais suscetíveis a piores níveis de aproveitamento escolar.

Crescente urbanização

Vivemos numa era de crescente urbanização, sendo que se espera que em 2050 cerca de Mais 80 % dos cidadãos europeus viverão em cidades. A maioria das «cidades inteligentes» do mundo está na Europa, existindo a possibilidade e a responsabilidade de melhorar as ligações entre elas e de melhorar a sua eficiência em termos da utilização de recursos naturais e energéticos e de as tornar mais inclusivas e acessíveis para uma população diversificada, incluindo pais que trabalham, pessoas com deficiência e idosos.

Interação e consciência social

As mudanças socioculturais fomentadas pela globalização (maior diversidade étnica e cultural, questões no âmbito da identidade cultural, maior individualidade e independência) criam oportunidades para a construção

de uma sociedade mais tolerante a atenta aos outros e mais participativa através de atividades de lazer, atividades culturais e utilização de novas tecnologias.

Dinâmicas laborais e desenvolvimento de competências

Os contextos laborais estão cada vez mais automatizados e orientados para o trabalho colaborativo através de plataformas online, sendo cada vez mais necessário inovar e adaptar os processos de trabalho, através da implementação de processos e horários mais flexíveis de trabalho. O trabalho centrar-se-á cada vez mais nos resultados e não no tempo de presença física num determinado local, oferecendo mais oportunidades às pessoas para trabalharem como independentes e combinarem vários trabalhos ao mesmo tempo. Até 2025, os padrões de trabalho e de carreiras serão mais variados do que atualmente e a tendência é deixar de existir uma carreira para toda a vida. Alguns dos atuais empregos tornar-se-ão obsoletos e as competências necessárias para os mesmos ficarão desatualizadas.

Os sistemas de educação têm de se modernizar para responder a estes desafios, especialmente na preparação dos cidadãos para estas novas exigências de modo a facilitar uma maior mobilidade profissional e para fazer face aos problemas de inadequação das competências. Embora a maioria dos países europeus esteja próxima do topo da classificação mundial em termos de competências, alguns deles foram ultrapassados por países da Ásia, da Oceânia e do Médio Oriente.

Saúde

Ao nível da saúde (física, psíquica e social), os estilos de vida que a sociedade tem vindo a adotar tem provocado a incidência de doenças como o stress e a depressão, a obesidade, as doenças relacionadas com o ambiente e a dependência das tecnologias, que por sua vez se vêm juntar a problemas tradicionais como o isolamento social, as doenças mentais, o abuso de drogas e de álcool, a criminalidade e a insegurança.

1.2.2.Contexto Nacional e Regional ⁴³

Entre 2009 e 2013, a variação na população residente foi positiva para a região de setúbal (1,2%), ao contrário do que aconteceu a nível nacional, tendo sido superior à variação verificada nos municípios da AML (exceto península de setúbal) que variou cerca de 0,3%.

	2009	2013	2015
Portugal	10 568 247	10 457 295	10 358 076
Lisboa (AML)	1 956 983	1 959 715	1 958 584
Região de Setúbal	843 172	853 242	852 339

Tabela 5 – População residente (elaboração própria)

Fonte: www.pordata.pt

A redução da população residente nacional pode ser explicada por fatores como o envelhecimento populacional, baixas taxas de natalidade e os fluxos migratórios que tendem a ser mais elevados em emigração do que em imigração. Por outro lado, o crescimento populacional na península de setúbal, pode ser explicado pela sua dinâmica territorial e empresarial que necessita de grandes contingentes de mão-de-obra, pelo facto de existirem melhores acessos à capital e pelo custo de vida ser inferior nesta região, ex. ao nível dos preços de aquisição ou arrendamento de imóveis.

⁴³ Fundação Francisco Manuel dos Santos (2017). Retrato de Portugal PORDATA, Edição 2017;

Dados estatísticos dos municípios para os anos de 2009, 2013 e 2015, disponíveis em www.pordata.pt, consultados em janeiro de 2018

No que respeita ao envelhecimento populacional, os índices têm galopado ao longo das últimas décadas, sendo que na região de setúbal este é mais expressivo nos concelhos de Almada, Barreiro e Setúbal e em todos os concelhos do Alentejo litoral (tabela 6).

	Índice de envelhecimento			
	1960	1981	2001	2011
Portugal	30,2	63,1	150,1	191,4
Amadora	-	23,2	93,8	126,4
Cascais	26,1	34,6	99,8	112,4
Lisboa	51,9	75,5	203,4	185,8
Loures	17,3	22,3	77,4	110,0
Mafra	31,0	50,6	96,8	79,0
Odivelas	-	-	81,1	107,3
Oeiras	23,3	27,4	106,5	124,1
Sintra	30,9	28,1	56,5	77,5
Vila Franca de Xira	29,7	28,9	66,9	78,6
Lisboa (AML)	30,0	33,4	78,6	85,3
Alcochete	31,9	44,4	94,6	76,2
Almada	18,6	33,7	118,9	139,6
Barreiro	32,0	29,6	122,6	151,6
Moita	16,7	31,5	77,4	106,9
Montijo	25,0	46,0	115,5	100,7
Palmela	24,6	42,8	94,0	102,7
Seixal	25,4	18,8	60,3	94,9
Sesimbra	25,1	41,8	88,5	90,0
Setúbal	32,4	37,6	95,1	112,0
Península de Setúbal	25,7	36,2	96,3	108,3
Alcácer do Sal	19,5	66,5	170,3	194,7
Grândola	24,6	73,7	199,7	206,2
Santiago do Cacém	23,5	65,0	158,0	192,2
Sines	26,7	38,4	99,5	121,1
Alentejo Litoral (Região Setúbal)	23,6	60,9	156,9	178,6

Tabela 6 - Rácio de envelhecimento populacional (elaboração própria)

Fonte: www.pordata.pt, consultado em jan/2018

A qualidade de vida da população está diretamente relacionada com os níveis de emprego e poder de compra da população. De acordo com os dados disponíveis, e tal como se tem verificado noutras regiões, os níveis de desemprego na região de setúbal também são mais expressivos para grupos específicos já identificados (figuras 8 a 10):

- indivíduos com 55 ou mais anos;
- indivíduos do sexo feminino;
- desempregados de longa duração.

	Total		
	2009	2013	2016
Lisboa (AML)	78471	117755	89193
Península de Setúbal	34698	49658	37793
Alentejo Litoral (Região Setúbal)	2762	4161	3198

Tabela 7 – Numero de desempregados inscritos no IEFP (elaboração própria)

Fonte: www.pordata.pt, consultado em jan/2018

	<25		25-34		35-44		45-54		55+	
	2013	2016	2013	2016	2013	2016	2013	2016	2013	2016
Lisboa (AML)	9,9%	9,4%	22,5%	19,3%	26,7%	23,8%	22,9%	24,1%	17,9%	23,3%
Península de Setúbal	10,3%	10,7%	22,9%	20,1%	27,5%	24,6%	22,9%	23,3%	16,4%	21,3%
Alentejo Litoral (Região Setúbal)	14,3%	12,7%	25,1%	21,5%	22,2%	22,0%	20,9%	20,6%	17,5%	23,2%

Tabela 8 - Percentagem de desempregados por grupos etários (elaboração própria)

Fonte: www.pordata.pt

	Masculino		Feminino	
	2013	2016	2013	2016
Lisboa (AML)	51%	48%	49%	52%
Península de Setúbal	50%	47%	50%	53%
Alentejo Litoral (Região Setúbal)	51%	48%	49%	52%

Tabela 9 - Percentagem de desempregados por género (elaboração própria)

Fonte: www.pordata.pt, consultado em jan/2018

	Menos 1 ano			1 ano ou mais		
	2009	2013	2016	2009	2013	2016
Lisboa (AML)	69%	58%	56%	31%	42%	44%
Península de Setúbal	71%	60%	57%	29%	40%	43%
Alentejo Litoral (Região Setúbal)	82%	67%	64%	18%	33%	36%

Tabela 10 - Percentagem de desempregados por tempo de duração do desemprego (elaboração própria)

Fonte: www.pordata.pt, consultado em jan/2018

De uma forma geral os níveis de escolarização da população e o número de diplomados do ensino superior têm vindo a aumentar e o abandono escolar tem vindo a diminuir. O panorama nacional ainda não é o ideal, mas as tendências são otimistas, estando a população mais consciente da importância da educação para a formação de indivíduos competitivos à escala global.

Ao nível da região esta apresenta níveis mais baixos de escolarização comparando com Lisboa e os municípios com níveis mais elevados de escolarização da população regional são Alcochete, Almada e Setúbal. Almada é o concelho que tem proporcionalmente o número mais elevado de diplomados do ensino superior, cerca do dobro do número que se verifica no município de setúbal (PORDATA – consultado a 11/01/2018 e 22/01/2018). Face a este panorama e tendo consideração as tendências socioeconómicas, um dos grandes desafios para a região de setúbal será a qualificação dos recursos humanos das empresas, bem como, a estruturação de ofertas formativas ao nível profissional e superior (Plano Estratégico de Setúbal 2026).

1.3. ENQUADRAMENTO POLÍTICO-LEGAL

1.3.1.Contexto Europeu

A união europeia delineou uma estratégia de desenvolvimento – Europa 2020 – que visa promover o desenvolvimento regional com base no *“crescimento inteligente, sustentável e inclusivo como forma de superar as deficiências estruturais da economia europeia, melhorar a sua competitividade e produtividade e assegurar uma economia social de mercado sustentável.”*

(Comissão Europeia. Estratégia 2020, disponível em: <https://ec.europa.eu>)

Como objetivos temáticos de apoio ao crescimento regional para o período 2014-2020, foram definidos⁴⁴:

1. Reforço da investigação, do desenvolvimento tecnológico e da inovação;
2. Melhoria do acesso, a utilização e a qualidade das tecnologias da informação e da comunicação;
3. Aumento da competitividade das PME;
4. Apoio à transição para uma economia assente num baixo nível de emissões de carbono;
5. Promoção da gestão e prevenção de riscos e adaptação às alterações climáticas;
6. Preservação e proteção do ambiente e promoção da eficiência dos recursos;
7. Promoção do transporte sustentável e melhoria das infraestruturas da rede;
8. Promoção do emprego sustentável e de qualidade e apoio à mobilidade laboral;
9. Promoção da inclusão social, combate à pobreza e a qualquer tipo de discriminação;

⁴⁴ Comissão Europeia (s.d.f) Política Regional: Prioridades para 2014-2020

10. Investimento na educação, na formação e na aprendizagem ao longo da vida;
11. Melhoria da eficiência da administração pública.

Políticas de dinamização económica na UE

A nível europeu, cerca de 23 milhões de pequenas e médias empresas (PME) representam 99 % do total das empresas, 67 % dos postos de trabalho, sendo responsáveis pela criação de 85 % de todos os novos postos de trabalho. Além disso, existe um elevado potencial de empreendedorismo por explorar – de acordo com a Comissão Europeia, 38 % dos europeus afirmam que gostariam de ter o seu próprio negócio, mas apenas 10 % trabalham por conta própria. Face à dinâmica económica da região e ainda a todos os fatores contextuais da economia global, a união europeia tem feito um esforço para promover a criação de emprego e revitalizar o tecido económico, promovendo a competitividade industrial, a inovação e o empreendedorismo, reconhecendo que a prosperidade económica a longo prazo da Europa dependerá da solidez da sua base industrial e não apenas dos setores dos serviços e da banca.

Cerca de 20 % do financiamento proveniente do Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER) têm sido dedicados exclusivamente às PME, considerando a existência de investimentos adicionais em outras áreas prioritárias tais como a I&D e as tecnologias da informação e da comunicação⁴⁵.

Para promover o empreendedorismo a Comissão Europeia desenvolveu um plano de ação, cujo desenvolvimento foi precedido de uma consulta pública a nível regional⁴⁶, que visa desencadear o potencial empreendedor da Europa, remover os obstáculos existentes e revolucionar a cultura do empreendedorismo na região. O objetivo é facilitar a criação de novos negócios e criar um ambiente muito mais favorável para os empreendedores existentes prosperarem e crescerem.

O Plano de Ação para o Empreendedorismo 2020 identifica três áreas de intervenção imediata:

1. Educação para o empreendedorismo e formação em gestão de empresas para apoiar o crescimento e a criação de empresas;
2. Eliminação de barreiras administrativas existentes e apoiando os empreendedores em fases cruciais do ciclo de vida das empresas;
3. Fomento de uma cultura de empreendedorismo na Europa promovendo uma nova geração de empreendedores.

Para gerir os diferentes programas de apoio às PME, a Comissão Europeia criou a EASME - Executive Agency for Small and Medium-sized Enterprises⁴⁷.

Entre os programas geridos pela agência encontram-se:

1. A maior parte do Programa COSME, incluindo a Enterprise Europe Network (EEN) e o portal "Your Europe Business"⁴⁸;
2. Parte dos Programa-Quadro da EU, dentro do Horizonte 2020, para Investigação e Inovação, em particular no âmbito de:
 - Parte II "liderança industrial";
 - Parte III "Desafios Sociais";
 - O instrumento PME;
 - O Programa Piloto Fast Track to Innovation (FTI);
3. Parte do programa da UE para a ação ambiental e climática (LIFE);
4. Parte do Fundo Marítimo Europeu e das Pescas (EMFF);
5. O programa Energia Inteligente - Europa e a iniciativa Eco-inovação;
6. Semana de Energia Sustentável da UE (EUSEW).

⁴⁵ Comissão Europeia (s.d.e) Política Regional: Competitividade das PME.

⁴⁶ Comissão Europeia (2015) Relatório da consulta pública para o Plano de Ação para o Empreendedorismo 2020

⁴⁷ Comissão Europeia (s.d.a) EASME - Executive Agency for SMEs Program

1.3.2. Contexto Nacional

O governo pretende continuar a apostar na estabilidade das políticas que têm contribuído para o desenvolvimento sustentável do país, incluindo a continuação do apoio ao investimento das empresas e à inovação. Neste âmbito, as principais medidas anunciadas no Orçamento de Estado de 2018⁴⁹ são:

1. Investimento nas empresas:

- Criação de benefícios fiscais para os investidores e alargamento do benefício fiscal ao reinvestimento de lucros;
- Eliminação do IVA alfandegário para todas as matérias importadas, apoiando particularmente as PME no que respeita à respetiva gestão de tesouraria;
- Criação de novas linhas de financiamento para PME, incluindo linhas específicas de fomento à exportação;

2. Inovação nas empresas:

- Reforço das ligações entre o sistema de I&D e o tecido económico, tendo em vista o aumento da competitividade e internacionalização da economia;
- Reforço do investimento público em I&D e promoção das iniciativas privadas em I&D, promovendo a inovação e o estímulo a “Laboratórios Colaborativos”⁵⁰.

3. Investimento público:

- Crescimento do investimento público em 40,4%, em 2018, com foco na dinamização da competitividade, do crescimento económico e da coesão social, nas áreas estruturais da educação, saúde, transportes, infraestruturas e inovação tecnológica.

PORTUGAL 2020

Fortemente condicionado e impulsionado pelas políticas europeias, Portugal tem desenvolvido estratégias de fomento à competitividade das PME. A importação das linhas orientadoras de desenvolvimento económico da Comissão Europeia para 2020, traduziu-se em programas nacionais (Portugal 2020) dos quais se destacam o COMPETE 2020⁵¹ e o LISBOA 2020⁵².

O COMPETE 2020, está organizado em torno de 6 eixos de atuação, dos quais se destaca o Eixo II que visa incrementar o empreendedorismo qualificado em torno das oportunidades mais dinâmicas no âmbito da inovação, bem como, apoiar o desenvolvimento da oferta de valor das PME, promovendo a criação de uma oferta com base em tecnologia e conhecimento, orientada para a produção transacionável. O programa inclui também uma série de medidas que visam diminuir barreiras à competitividade das PME, nomeadamente através da aposta na modernização e simplificação administrativa.

O LISBOA 2020 é o Programa Operacional Regional de Lisboa 2014-2020 que apoia investimentos realizados na região da Grande Lisboa incluindo os municípios de Mafra, Vila Franca de Xira, Cascais, Oeiras, Lisboa, Sintra, Amadora, Odivelas e Loures e a Península de Setúbal inclui os municípios de Almada, Barreiro, Seixal, Moita, Alcochete, Sesimbra, Montijo, Palmela e Setúbal.

O POR LISBOA 2020 está organizado em 9 eixos prioritários dos quais se destaca o EIXO II que apresenta como prioridade de investimento a “*Promoção do espírito empresarial facilitando nomeadamente o apoio à*

⁴⁹ Governo de Portugal (s.d.a) Orçamento de Estado 2018.

⁵⁰ Os Laboratórios Colaborativos deverão constituir-se como associações privadas sem fins lucrativos ou empresas. Têm como objetivo principal criar, direta e indiretamente, emprego qualificado e emprego científico em Portugal através da implementação de agendas de investigação e de inovação orientadas para a criação de valor económico e social. (<https://www.fct.pt/apoios/CoLAB/index.phtml>)

⁵¹ Governo de Portugal (s.d.c) Programa Operacional COMPETE 2020.

⁵² Governo de Portugal (s.d.b) Programa LISBOA 2020.

exploração económica de novas ideias e incentivando a criação de novas empresas, inclusive através de incubadoras de empresas.” (POR LISBOA 2020). No âmbito deste Eixo Prioritário, o objetivo 1 é o de “*Promover o empreendedorismo qualificado e criativo*”, para o que foi delineada uma série de ações de suporte tanto aos novos empreendedores como ao próprio ecossistema de empreendedorismo, nomeadamente as incubadoras de negócios.

Contudo, o empreendedorismo é ainda objetivado enquanto ferramenta transversal de desenvolvimento, estando contemplado no:

- Eixo Prioritário 5 – Promover a sustentabilidade e a qualidade do emprego e apoiar a mobilidade dos trabalhadores;
- Eixo prioritário 6 - Promover a inclusão social e combater a pobreza e a discriminação;
- Eixo prioritário 8 - Desenvolvimento urbano sustentável.

Políticas de promoção do ecossistema nacional de empreendedorismo

Algumas das estratégias do atual Governo para fomentar e apoiar o Empreendedorismo em Portugal foram:

- o lançamento da **Startup Portugal**, movimento que visa desenvolver um conjunto de mecanismos de apoio em três áreas de atuação que focam: o ecossistema, o financiamento e a internacionalização das startups⁵³;
- a criação da **Rede Nacional de Incubadoras**, que tem como objetivo identificar, mapear e interligar as incubadoras e aceleradoras existentes no país, promovendo o respetivo desenvolvimento e competitividade, obrigatoriamente acompanhados pelo desenvolvimento e competitividade das empresas a quem prestam apoio⁵⁴.

Pretende-se assim colocar as incubadoras e aceleradoras num papel central do ecossistema de empreendedorismo.

Outras políticas relevantes

Portugal tem implementado ao longo de mais de uma década, um conjunto de medidas de apoio à contratação, nomeadamente de jovens à procura do primeiro emprego e dos desempregados de longa duração, que têm contribuído de forma significativa para os níveis empregabilidade da população no médio prazo (3 anos)⁵⁵. Contudo, de acordo com o relatório da Comissão Europeia sobre o desempenho de Portugal⁵⁶ em matéria de reformas estruturais, prevenção e correção de desequilíbrios económicos, verifica-se que os incentivos não são suficientes para encorajar a contratação a longo prazo, sendo que os jovens, apesar de qualificados, são os mais propensos aos contratos de trabalho temporário, o que também pode condicionar o potencial de desenvolvimento económico.

Por outro lado, de acordo com o mesmo relatório, continuam a persistir algumas barreiras no âmbito da regulamentação empresarial e fiscal, bem como, ao nível da regulamentação do acesso a determinadas profissões, o que reduz a agilidade das dinâmicas de empregabilidade. Corroborando, o índice global de competitividade de 2016⁵⁷ aponta como principais constrangimentos ao desenvolvimento económico de Portugal:

- A burocracia na administração pública;
- As taxas de impostos;

⁵³ Fidalgo, A. *et al* (2017). “Estudo de Benchmarking e Boas Práticas - Ecossistemas Empreendedores de Apoio à Qualificação PME”. Astrolábio – Orientação e Estratégia, S.A.

⁵⁴ www.mti.pt

⁵⁵ Dias, M. e Varejão, J. (2012). Estudo de avaliação das políticas ativas de emprego. Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Disponível em: <http://www.igfse.pt/index.asp>

⁵⁶ Comissão Europeia (2017b) Country Report Portugal 2017: Including an In-Depth Review on the prevention and correction of macroeconomic imbalances.

⁵⁷ World Economic Forum (2017)

- A regulamentação do trabalho (rígida);
- A instabilidade política;
- O acesso ao financiamento.

1.4. ENQUADRAMENTO TECNOLÓGICO

1.4.1. Tendências globais de desenvolvimento tecnológico

De acordo com o Painel de avaliação da OCDE⁵⁸ para a ciência Tecnologia e Indústria em 2017 as mais importantes tecnologias na atual era da economia digital estão associadas à computação na nuvem, à mobilidade, à inteligência artificial (IA) e à internet das coisas (IoT), afetando a sociedade de forma global e transversal. Esta revolução está a prosseguir a um ritmo acelerado, sendo países como a China, a Coreia do Sul, o Japão e os Estados Unidos da América (EUA) responsáveis pelas tecnologias mais avançadas no domínio das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC).

Algumas das conclusões deste painel de avaliação são:

- O registo de patentes no domínio da IA tem crescido cerca de 6% ao ano, tendo sido registadas, em 2015, 18000 patentes a nível mundial, incluindo dispositivos de diagnóstico médico.
- A China e os Estados Unidos têm sido responsáveis por grande parte da investigação científica que se reflete na inovação tecnológica, nomeadamente nos domínios do *Machine-Learning* e comunicação máquina-a-máquina.
- O investimento empresarial na I&D está concentrado num número reduzido de economias, destacando-se os EUA, Japão e a China nomeadamente nos domínios das TIC e IA.
- A transformação digital está a afetar todos os setores da economia, embora em diferentes graus, por exemplo, com elevada incorporação no setor das telecomunicações e reduzida incorporação no setor agrícola.
- É preciso capacitar as pessoas, de forma inclusiva, para se adaptarem continuamente ao desenvolvimento tecnológico, bem como, é preciso desenvolver políticas que promovam a inclusão social na economia digital, ex. as mulheres estão menos representadas, a nível mundial, nas atividades de I&D e no mercado de trabalho do setor das TIC.

A I&D e Inovação na União Europeia

A União Europeia tem investido continuamente no desenvolvimento da I&D e inovação na região com base em fatores de diferenciação que lhe permita consolidar vantagens comparativas.

Considerando a estratégia de desenvolvimento regional assente no crescimento inteligente, sustentável e inclusivo, a comissão europeia reconhece a importância do conhecimento, da investigação e da inovação como principais forças motrizes.

Neste âmbito têm sido várias as iniciativas⁵⁹ que a UE tem implementado para promover a competitividade regional com base no conhecimento e na inovação, entre as quais:

- União da Inovação – criada com o objetivo de melhorar as condições de financiamento da investigação e promover a inovação, ou seja, uma transferência do conhecimento para a economia;
- Juventude em Movimento – tem como principal objetivo melhorar os resultados dos sistemas de ensino e facilitar a entrada dos jovens no mercado de trabalho.

⁵⁸ OCDE (2017a) OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2017: The digital transformation

⁵⁹ Centro de Informação Europeia Jacques Delors (s.d.b) Objetivos e iniciativas emblemáticas.

- Uma política industrial integrada para a era da globalização – visa aumentar a competitividade da indústria europeia, promovendo o fortalecimento de clusters e sua adaptação aos mercados globais, promovendo a transição para uma economia mais sustentável;
- Agenda Digital para a Europa – Plano de ação para acelerar a implantação da Internet de alta velocidade e desenvolver um mercado único digital para as famílias e as empresas.
- Uma Europa eficiente em termos de recursos – Visa incentivar a transição para uma economia hipocarbónica e eficiente em termos de recursos com vista a assegurar um crescimento sustentável.
- InnovFin – conjunto de instrumentos de financiamento que visam facilitar e acelerar o acesso ao financiamento para empresas inovadoras oferecendo opções de financiamento sob medida para uma ampla gama de clientes, de pequenas startups a grandes empresas ou instituições públicas que promovem atividades de I&I.
- Ações Marie Skłodowska-Curie – ações de apoio à formação de investigadores valorizando em especial as competências ligadas à inovação;
- Programa de trabalho Euratom 2018 –visa promover atividades de investigação e formação em matéria nuclear, com ênfase na melhoria contínua da segurança nuclear, da segurança e proteção contra radiações, nomeadamente para contribuir para a descarbonização a longo prazo do sistema energético de forma eficiente e segura.
- O EIT - Instituto Europeu de Inovação e Tecnologia – reforço da investigação e da inovação, estimulando a transferência do conhecimento para o tecido económico;

No que respeita ao EIT, destaca-se o papel central que é dado às instituições de ensino superior. O Programa Estratégico de Inovação do EIT refere que *“O EIT foi criado precisamente para este fim – contribuir para o crescimento económico sustentável e para a competitividade, mediante o reforço da capacidade de inovação da União e dos seus Estados-Membros e estimular a sua capacidade de converter os resultados da investigação em produtos e serviços de elevado valor. Através da plena integração do triângulo do conhecimento formado pelo ensino superior, a investigação e a inovação, o EIT dará um forte contributo para vencer, em particular, os desafios sociais no âmbito da iniciativa Horizonte 2020 e para a mudança sistémica na forma como os agentes da inovação europeia colaboram.”* (Decisão nº 1312/2013/UE do parlamento europeu e do conselho, de 11 de dezembro 2013, p.896)

Um dos retratos mais atuais acerca do desempenho na inovação a nível europeu é-nos dado pelo Painei Europeu de Inovação⁶⁰. De acordo com o seu último relatório (2017)⁶¹ e comparando com outras regiões a nível global:

- a União Europeia é menos inovadora do que a Austrália, o Canadá, o Japão, a Coreia do Sul e os Estados Unidos (apesar de se estar a aproximar dos Estados Unidos e do Canadá);
- O Japão e a Coreia do Sul têm vindo a melhorar o seu desempenho, cerca de 2 a 4 vezes mais do que a UE e a China está a aproximar-se rapidamente dos níveis de desempenho europeus.
- A Suíça continua a ser o país mais inovador da Europa.

A nível da União Europeia os Estados-Membros são classificados em quatro grupos de desempenho com base na respetiva avaliação de desempenho:

- A Dinamarca, a Finlândia, a Alemanha, a Holanda, a Suécia e o Reino Unido são líderes de inovação com desempenho inovador bem acima da média da EU;
- A Áustria, a Bélgica, a França, a Irlanda, o Luxemburgo e a Eslovênia são inovadores fortes com desempenho acima ou próximo da média da EU;
- O desempenho da Croácia, Chipre, República Checa, Estónia, Grécia, Hungria, Itália, Letónia, Lituânia, Malta, Polónia, Portugal, Eslováquia e Espanha está abaixo da média da EU (inovadores moderados);
- A Bulgária e a Roménia são inovadores modestos com um desempenho bem abaixo do da média da UE.

⁶⁰ O Painei Europeu de Inovação faz uma análise comparativa do desempenho da inovação nos países da UE, outros países europeus e vizinhos regionais, avaliando valia os pontos fortes e fracos de cada economia regional e ajuda os países a identificar estratégias a desenvolver.

⁶¹ Comissão Europeia (s.d.d). European Innovation Scoreboard.

Existe uma tendência para o aumento do desempenho da inovação na EU, aproximando-a dos Estados Unidos mas não de forma suficiente para competir com os países asiáticos, nomeadamente com o Japão, a Coreia do Sul e com a China que se está a aproximar dos níveis europeus de desempenho.

Principais projetos para o futuro⁶²

Entre 2018 e 2020 a Comissão Europeia irá concentrar o seu foco de investimento em temas de desenvolvimento prioritário, sendo objetivo europeu criar as melhores condições para acelerar a inovação na Europa, que é já líder mundial em inovação.

O programa de trabalho para 2018-2020 irá concentrar esforços em áreas temáticas específicas, nomeadamente no desenvolvimento de uma economia com baixas emissões de carbono, na digitalização e transformação da indústria e dos serviços europeus, na economia circular, na união da Segurança e na migração.

Neste contexto, o Horizonte Europa⁶³ que traduz um conjunto de políticas para o desenvolvimento europeu para a próxima década, inclui pilares fundamentais que vêm reforçar as políticas antecedentes. Esta nova estratégia de desenvolvimento enquadra como pilares de desenvolvimento:

- Pilar 1 – Ciência aberta
- Pilar 2 – Competitividade industrial, com base no desenvolvimento dos clusters da saúde, da inclusão e segurança social, da economia digital, do clima, energia e mobilidade e da segurança alimentar e recursos naturais
- Pilar 3 – Inovação aberta

1.4.2.Contexto nacional de I&D e Inovação

De acordo com o perfil de Portugal em matéria de I&D e inovação, emitido pela Comissão Europeia⁶⁴:

- A intensidade de I & D tem vindo a diminuir desde 2009, principalmente devido a uma redução das despesas em I&D por parte do setor privado, sendo que Portugal ainda está longe do seu objetivo no que respeita à intensidade dos investimentos em I&D (2015: 1,28% PIB versus objetivo 2020: 2,7% do PIB). A cooperação entre o sistema de I&D e o tecido económico é reduzida e inferior à média europeia e os seus níveis de inovação ainda são inferiores à média europeia. Por outro lado, o número de graduados em ciência e tecnologia tem vindo a aumentar, o que cria forças para o desenvolvimento de uma economia baseada em conhecimento e os níveis de empreendedorismo, medidos pelo número de empresas criadas (ano de referência 2014) estão acima da média europeia;
- O índice global de competitividade⁶⁵ corrobora, apontando, por um lado, forças no que respeita à qualidade do ensino superior e à preparação e disponibilidade tecnológica, mas aponta fraquezas no que respeita à sofisticação, capacidades de gestão e existência de vantagens competitivas do tecido empresarial, bem como, no que respeita à cooperação entre o SI&D e o setor privado e ao investimento do setor público em tecnologias mais avançadas;
- As principais recomendações da Comissão Europeia³⁰ no âmbito da promoção da I&D e da inovação dizem respeito à necessidade de capitalização do ecossistema de empreendedorismo qualificado, de modo a promover a criação de novas empresas com base no conhecimento de elevado valor para o

⁶² Comissão Europeia (2017e) Comunicado de Imprensa “Comissão investe 30 mil milhões de EUR em novas soluções para dar resposta aos desafios sociais e à inovação de ponta”;
Comissão Europeia (2017d) Horizon 2020: Work Programme 2018-2020: 7. Innovation in small and medium-sized enterprises.

⁶³ Comissão Europeia (2018b) Presentation: Horizon Europe.

⁶⁴ Comissão Europeia (2017a) Research & Innovation Portugal Profile 2017.

⁶⁵ World Economic Forum (2017) Global Competitiveness Index 2017-2018 edition.

mercado global e promover uma cultura de monitorização e avaliação do impacto dos programas de cooperação entre o sistema de I&D e o tecido empresarial, no sentido de possibilitar o estreitamento e melhoria desta relação.

Estratégia de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente (EI&I) ⁶⁶

A EI&I é parte integrante da Estratégia multinível de Portugal, no âmbito da implementação do PORTUGAL 2020, a nível temático e regional, tendo sido delineada a partir da contribuição dos vários *stakeholders* oriundos do meio académico e do meio empresarial, com o objetivo de direcionar o investimento de forma eficiente e eficaz. Assenta na avaliação e seleção de estratégias inteligentes que visam dinamizar temas com especialização científica, tecnológica e económica, nos quais Portugal e as diferentes regiões já detêm vantagens comparativas e competitivas, ou que revelaram potencial de emergir como tais. Têm características transversais, que potenciam a exploração do novo conhecimento e das aplicações de tecnologias às atividades económicas, nomeadamente da multidisciplinariedade e das sinergias entre setores, maximizando a exploração da cadeia de valor global.

Foram definidas 15 prioridades estratégicas inteligentes, devidamente alinhadas com as prioridades estratégicas de desenvolvimento do Horizonte 2020. Por outro lado, foram alinhadas a nível nacional e regional, considerando as diferentes competências centrais e potencialidades de cada região (tabela 11).

Nesta tabela pode verificar-se que as prioridades de desenvolvimento setorial, no âmbito da I&D, tecnologia e inovação para as regiões de Lisboa e do Alentejo, as quais incluem a Região de Setúbal, são:

- **Lisboa** – Automóvel, Aeronáutica e Espaço; Economia do Mar; Saúde; Turismo e as Indústrias culturais e criativas.
- **Alentejo** – Materiais e Matérias-Primas; Agro-alimentar; Floresta; Água e Ambiente, Turismo e as indústrias culturais e criativas.

⁶⁶ Governo de Portugal (2014) Estratégia de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente (EI&I).

Eixos Temáticos	Temas Prioritários	Níveis de Prioridade							
		Nacional	Norte	Centro	Lisboa	Alentejo	Algarve	R. A. Madeira	R. A. Açores
I Tecnologias Transversais e suas Aplicações	1. Energia								
	2. Tecnologias de Informação e Comunicações								
	3. Materiais e Matérias-Primas								
II Indústria e Tecnologias de Produção	4. Tecnologias de Produção e Indústria de Produto								
	5. Tecnologias de Produção e Indústria de Processo								
III Mobilidade, Espaço e Logística	6. Automóvel, Aeronáutica e Espaço								
	7. Transportes, Mobilidade e Logística								
IV Recursos Naturais e Ambiente	8. Agro-Alimentar								
	9. Floresta								
	10. Economia do Mar								
	11. Água e Ambiente								
V Saúde, Bem-Estar e Território	12. Saúde								
	13. Turismo								
	14. Indústrias Culturais e Criativas								
	15. Habitat								

Legenda:

Níveis de Prioridade					
mais importante	4	3	2	1	menos importante

Tabela 11 - Matriz de alinhamento das prioridades temáticas ao nível nacional com as das regiões

Fonte: EI&I, p.48

2. ANÁLISE DO MEIO ENVOLVENTE TRANSACIONAL

O meio envolvente transacional diz respeito aos fatores e agentes que interagem diretamente com o setor de atividade onde a organização atua, influenciando de forma mais imediata o seu desempenho.

No caso das incubadoras de negócios, além dos concorrentes, o meio transacional inclui um conjunto de *stakeholders* (empreendedores, fornecedores de produtos e serviços, agentes públicos e privados com interesses comuns no desenvolvimento socioeconómico local) que integram o ecossistema empreendedor e que, atuando em cada uma das diferentes fases e processos da cadeia de valor, participam de forma interativa para as dinâmicas do empreendedorismo, da criação da cultura empreendedora e da criação de empresas. (Carvalho, Costa e Dominginhos, 2010, *cit. in* Costa e Carvalho, 2011; Mason, C e Brown, R., 2013)

2.1. ECOSSISTEMA GLOBAL DE EMPREENDEDORISMO

O ecossistema global de empreendedorismo compreende um vasto conjunto de atores a nível mundial e a atividade empreendedora, a nível mundial é monitorizada por diferentes organismos oficiais, tais como o Banco Mundial, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), sendo um dos organismos

de referência na análise da atividade empreendedora a nível mundial o GEM - Global Entrepreneurship Monitor⁶⁷.

De acordo com o GEM existem determinados fatores que influenciam as dinâmicas empreendedoras nas diferentes regiões. Um dos fatores a que o GEM dá especial atenção é a conectividade global das regiões. As regiões com maior conectividade global e onde as startups têm maior probabilidade de estabelecer redes globais são o Silicon Valley, Londres e Nova York, e os ecossistemas de empreendedorismo ligados a estes ecossistemas também têm maior probabilidade de desenvolvimento (figura 1 e tabela 12). Estas ligações permitem a aceleração das startups na medida em que geram em relacionamentos e troca de ideias - com clientes, investidores, empresas e, especialmente, outras startups. Essas ideias incluem conhecimento crítico nomeadamente acerca de desenvolvimento tecnológico, inovação e estratégias de marketing.

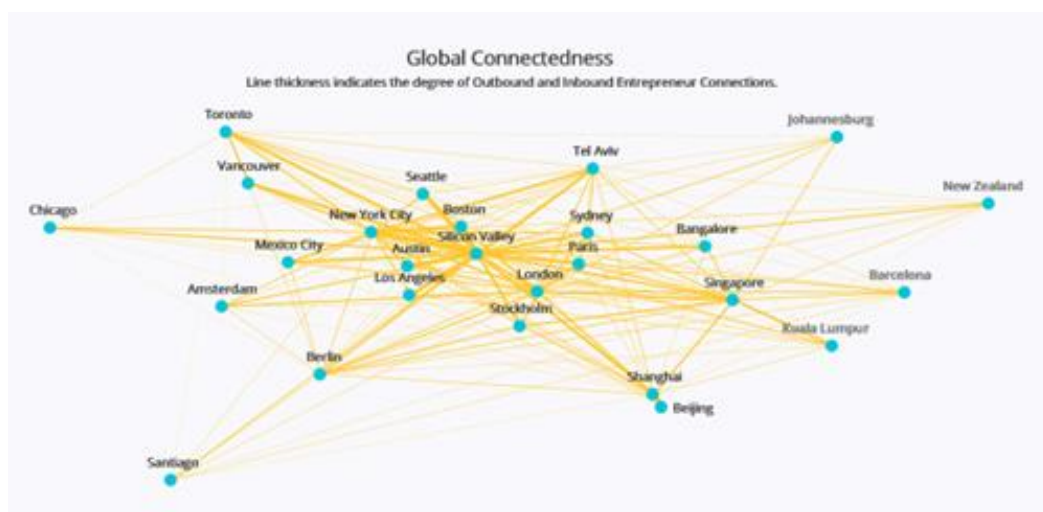


Figura 1 – Mapa de conectividade global entre ecossistemas de empreendedorismo
Fonte: GEM. Ranking Global de Ecossistemas de Empreendedorismo de 2017, p.23

O Ranking Global de Ecossistemas de Empreendedorismo de 2017 do GEM⁶⁸ destaca os 20 ecossistemas com melhor posicionamento a nível global, encontrando-se no topo deste ranking vários ecossistemas nos EUA (destaque para Silicon Valley e Nova Iorque), na Ásia (China, Índia e Singapura), na Europa (destaque para Londres e Paris), no Canadá e na Austrália.

Alguns dos principais drivers de desenvolvimento em cada um dos grandes ecossistemas regionais mais avançados de empreendedorismo (EUA, Europa e Ásia) diferem de região para região:

- Os ecossistemas europeus são os melhores em estratégias de alcance de mercados globais. Na Europa, 20,7 % dos clientes das startups europeias vêm de fora do continente, enquanto a média para todas as outras regiões é de 12,8 por cento;
- A venda de ações das startups aos funcionários são amplamente utilizadas nos Estados Unidos – 42% nos EUA em comparação com 22% no resto do mundo (pode estar relacionado com diferenças na legislação tributária.)

⁶⁷ <http://www.gemconsortium.org/>

⁶⁸ Os critérios de avaliação incluídos no Ranking Global de Ecossistemas de Empreendedorismo de 2017 foram a performance, relacionada com a capacidade do ecossistema em produzir startups globais de elevado valor, a capacidade e qualidade do financiamento, a capacidade de alcance de mercados externos (intimamente relacionado com as redes globais em que se inserem e com o acesso a recursos globais), o talento caracterizado agora pelo acesso e custo de mão de obra qualificada (desenvolvedores de produto) que hoje em dia pode ser encontrado em qualquer lugar do mundo, a experiência do ecossistema e das startups (de notar que alguns ecossistemas mais recentes como Pequim tiveram um rápido desenvolvimento devido a fortes investimentos governamentais que resultaram na criação de unicórnios globais), e a capacidade de atrair investimento (dinamizadores do ecossistema, empreendedores, investidores).

- Os Mentores e Business Angels são mais utilizados pelas startups nos ecossistemas da Ásia-Pacífico (superior em 48% relativamente ao resto do mundo).

	Ranking		Performance	Funding	Market Reach	Talent	Startup Experience	Growth Index
Silicon Valley	1	0	1	1	1	2	1	4.2
New York City	2	0	3	2	3	7	4	4.5
London	3	▲ 3	4	4	2	10	5	4.8
Beijing	4	NEW	2	5	19	8	2	4.4
Boston	5	▼ -1	6	6	12	4	3	4.0
Tel Aviv	6	▼ -1	9	8	4	11	7	4.5
Berlin	7	▲ 2	7	9	6	5	10	4.6
Shanghai	8	NEW	8	3	10	9	13	5.5
Los Angeles	9	▼ -6	5	7	15	14	11	4.2
Seattle	10	▼ -2	12	13	14	3	6	4.5
Paris	11	0	14	14	9	16	8	4.2
Singapore	12	▼ -2	16	16	11	1	20	4.6
Austin	13	0	15	11	18	6	9	4.3
Stockholm	14	NEW	17	20	8	18	12	5.3
Vancouver	15	▲ 3	19	19	7	15	15	4.3
Toronto	16	▲ 1	18	12	5	20	18	4.7
Sydney	17	▼ -1	20	10	13	12	17	6.3
Chicago	18	▼ -11	13	15	20	13	14	3.9
Amsterdam	19	0	10	17	17	19	16	4.8
Bangalore	20	▼ -5	11	18	16	17	19	4.7

Tabela 12 – Ranking Global de Ecossistema de empreendedorismo de 2017 (GEM, p.29)

2.2. ECOSSISTEMA EUROPEU

A Europa, apesar de integrar algumas das economias mais ricas a nível mundial, tal como a Alemanha e a Suíça, não é empreendedora, em comparação com todas as outras regiões do mundo, o que tem vindo a ser explicado por fatores culturais e regimes regulatórios pouco encorajadores⁶⁹. Por outro lado, os empreendedores europeus têm estado na vanguarda da inovação e da invenção, especialmente no séc. XXI⁷⁰. Ao tentar perceber como é que uma região competitiva e inovadora como a Europa não apresenta níveis elevados de atividade empreendedora, foi realizado um estudo⁷¹ por parte do Fórum Económico Mundial que mostrou que existe uma atividade empreendedora forte na Europa mas que está escondida no intra-empreendedorismo.

O estudo mostrou que muitas economias europeias não têm uma atividade empreendedora acentuada (criação de novas empresas) mas que, devido aos aspetos culturais (tais como uma maior aversão ao risco) e às oportunidades que as economias europeias oferecem, os indivíduos empreendedores na Europa manifestam-se em iniciativas empreendedoras ao serviço dos seus empregadores, em vez de iniciarem o seu próprio negócio. Este intra-empreendedorismo não é manifesto em todas as economias nem é suficiente para tornar a Europa uma região muito empreendedora, mas é um importante fator de crescimento pela sua qualidade inerente (face às condições de suporte em que é desenvolvido).

⁶⁹ Comissão Europeia (2015) Relatório da consulta pública para o Plano de Ação para o Empreendedorismo 2020; World Economic Forum (2016). *Europe's Hidden Entrepreneurs*.

⁷⁰ Comissão Europeia (2017d) Horizon 2020: Work Programme 2018-2020: 7. Innovation in small and medium-sized enterprises.

⁷¹ World Economic Forum (2016). *Europe's Hidden Entrepreneurs*

Por outro lado, o relatório “Impact report - Incubating Innovation: Accelerating entrepreneurship trends 2014 – 2016” da EBN – Rede Europeia com cerca de 150 Incubadoras de negócios e inovação e outras cerca de 70 organizações da comunidade, revela dados importantes sobre as dinâmicas e tendências no empreendedorismo inovador na Europa.

De acordo com este relatório as dinâmicas em trono das incubadoras de negócios na Europa estão a ficar mais acentuadas e a mudar, por exemplo, aumentando a participação do investimento privado na gestão das incubadoras, o que exige uma diversificação dos modelos de negócios das próprias incubadoras, obrigando a comunidade a fazer um esforço combinado para que as incubadoras sejam mais eficazes e mais eficientes.

Entre as principais conclusões desta análise pode salientar-se:

- O ecossistema em torno das incubadoras de negócios europeias está em transformação, sendo que se verifica o aumento da gestão privada;
- O mundo académico reforçou o seu papel em relação ao apoio ao desenvolvimento de novas empresas inovadoras;
- As incubadoras estão a tornar-se mais flexíveis e com maior capacidade de resposta às necessidades dos empreendedores no que respeita à qualidade e à personalização dos serviços prestados;
- O foco de atenção tem estado mais centrado no apoio aos empreendedores para o acesso aos mercados (locais e internacionais);
- As incubadoras aumentaram o recurso a consultores externos especializados para o fornecimento de serviços mais adaptados ao desenvolvimento empresarial;
- As suas dinâmicas para estimular o empreendedorismo local têm sido caracterizadas pela organização e implementação de eventos que envolvem vários *stakeholders* dos ecossistemas;
- A ótica de apoio ao desenvolvimento das ideias de negócios tem estado mais centrada na conceção e validação do produto junto dos mercados e menos nos planos formais de negócios;
- A formação e a orientação, bem como o acesso ao financiamento permanecem componentes centrais da fase de incubação das startups e as incubadoras estão a aproveitar melhor as fontes de capital de risco, resultando em melhores resultados por cliente financiado;
- As melhorias de eficiência têm permitido reduzir investimentos por parte do setor público na promoção da empregabilidade (em três anos, cerca de 24%);
- Apesar das taxas de sobrevivência das empresas apoiadas terem diminuído ligeiramente, permanecem elevadas (acima de 85%).
- Existe um perfil típico do cliente das incubadoras europeias - homem de meia-idade que é um empresário individual com uma solução inovadora de TIC, mas há espaço e recomenda-se a diversificação de clientes.

2.3. ECOSSISTEMA NACIONAL

O ecossistema nacional de empreendedorismo já tem vindo a ser alimentado com um conjunto de iniciativas e estruturas de apoio, algumas das quais reconhecidas internacionalmente, entre as quais a IEUA (Aveiro), a BLC3 Incubadora e o Instituto Pedro Nunes (Coimbra). Não obstante, em comparação com outros ecossistemas a nível internacional, ainda tem muito a desenvolver no que respeita a boas práticas enquanto ecossistema empreendedor (Leadership Business Consulting, 2013; Fidalgo et al, 2017).

Os principais bloqueios para o desenvolvimento do ecossistema nacional de empreendedorismo estão relacionados a fatores estruturais, tais como, a burocracia excessiva, o ainda frágil contexto macroeconómico, a ausência de clusters, a falta de dimensão do mercado interno e uma aposta internacional fraca, a cultura individualista e pouco orientada para resultados, bem como, à ausência de mecanismos de interação e integração. Contudo, existem várias vantagens e oportunidades para empreender no país, tais como os níveis de qualificação dos recursos humanos, as boas infraestruturas tecnológicas, os preços atrativos para investimento, os incentivos à I&D e toda uma cultura de hospitalidade para com os estrangeiros, aliada às

características climáticas e culturais que tornam o país atrativo sob o ponto de vista de quem pretenda abrir negócios e viver (Leadership Business Consulting, 2013, NERLEI, 2017).

De acordo com o relatório “*Portuguese Scale-ups Report 2017*”⁷², iniciativa da EIT Digital e da BGI - Building Global Innovator Accelerator, também enfatiza a dinâmica crescente do ecossistema de empreendedorismo português e salienta que a maioria das principais startups portuguesas, em termos de desempenho, são baseadas em tecnologia, existindo uma tendência promissora para o desenvolvimento nas áreas das tecnologias limpas (podendo Portugal ocupar um lugar de destaque a nível europeu durante a próxima década), das tecnologias de informação e comunicação, bem como, na área do comércio eletrónico.

Quanto ao papel que o governo tem tido no fomento deste ecossistema empreendedor, pode sinalizar-se como uma das suas iniciativas mais emblemáticas a criação da **Startup Portugal** – uma estratégia de promoção do empreendedorismo com foco no desenvolvimento do ecossistema, no acesso ao financiamento e na internacionalização das startups e com o objetivo de tornar o país pioneiro na criação de regulamentação que atraia I&D, produção e investimento em setores emergentes. A estratégia da Startup Portugal passa também pela criação de uma **Rede Nacional de FabLabs e Makers** e de uma **Rede Nacional de Incubadoras**, que integra vários tipos de incubadoras, incluindo as universitárias, a nível nacional e que tem como objetivo de promover a partilha de recursos físicos e conhecimento e proporcionar uma maior profissionalização das respetivas equipas de gestão.

No que respeita às estruturas de apoio ao empreendedorismo ligadas ao Ensino Superior, existem diferentes estruturas de apoio com diferentes tipos de oferta, graus de intensidade e maturidade. Algumas instituições de ensino superior promovem o empreendedorismo, não só através da sua integração em unidades curriculares da respetiva oferta formativa, mas também através de iniciativas de apoio ao desenvolvimento do processo empreendedor e criação de empresas. Muitas destas instituições possuem ou participam diretamente em estruturas que têm vindo a ser desenvolvidas para uma profissionalização do apoio aos empreendedores, nomeadamente parques de ciência e tecnologia e incubadoras de negócios tais como a BLC3 Incubadora, o Instituto Pedro Nunes e o Parkurbis. Salienta-se a orientação estratégica de colaboração que estas incubadoras de referência adotam para promoverem a transferência do conhecimento e tecnologia para a sociedade, incluindo através do empreendedorismo qualificado.

Uma das redes a destacar no âmbito da promoção do empreendedorismo na comunidade académica é a **Rede Poliemprende**⁷³. Trata-se de uma rede de instituições de ensino superior (Escolas Superiores não integradas e Institutos politécnicos) que surgiu em 2003, a partir do Instituto Politécnico de Castelo Branco e que vem reforçar o papel destas instituições na transferência do conhecimento e tecnologia para a sociedade através da criação de empresas e com forte incidência no desenvolvimento regional.

Tem-se revelado uma rede de excelência na congregação de esforços para o desenvolvimento socioeconómico nacional, evidenciado pelos seus principais resultados – em 14 anos de desenvolvimento já foram criadas mais de 60 empresas e 80 patentes a nível nacional.

2.3.1.O ecossistema de Lisboa⁷⁴

Lisboa é uma região adjacente à Região de Setúbal e que com esta tem concorrido diretamente em vários aspetos socioeconómicos, por exemplo, na atração de população ativa residente mas com uma relação caracterizada pelos movimentos pendulares e pela atração desta população para o mercado de trabalho e para as instituições de ensino superior⁷⁵. Por este motivo importa perceber qual a dinâmica do respetivo ecossistema de empreendedorismo, na medida em que se poderão encontrar não só aspetos de complementaridade e sinergias com as estratégias que se venham a adotar mas também porque aquele ecossistema pode contribuir

⁷² EIT Digital (2017) “2017 Portuguese Scaleups Report”

⁷³ Parreira, Pereira e Brito (2011)

⁷⁵ UAII&DE-IPS (2012) ; IPS (s.d.) PEDIPS 2016-2018

para deslocar o empreendedorismo potencial da região de setúbal para outras regiões do país com impacto no desenvolvimento regional.

As características únicas de Lisboa no que respeita à sua localização costeira, ao acesso a talentos, habitação a preços acessíveis e transportes públicos adequados, aumenta a sua atratividade como ponto para os empreendedores estabelecerem as suas empresas. Atualmente, Lisboa conta com mais de 15 incubadoras, 20 programas de aceleração e uma importante comunidade de Business Angels e investidores em capital de risco, o que reúne condições para hospedar as cerca de 200-300 startups tecnológicas (Startup Genome, 2017).

Alguns dos espaços centrais para a incubação e aceleração de startups em Lisboa é a Startup Lisboa, composta por três espaços na cidade e uma residência para empreendedores internacionais, sendo também responsável pelo Beato Creative Hub, que integrará várias incubadoras nacionais, internacionais, aceleradores, residências artísticas e indústrias criativas em cerca de 40 mil metros quadrados. Lisboa acolhe ainda a Beta-i aceleradora internacionalmente reconhecida e a Second Home, uma das incubadoras e espaços criativos mais admirados de Londres (Startup Genome, 2017).

É também em Lisboa que está sediada a BGI - Building Global Innovator Accelerator, que é uma aceleradora mundial de inovação, com operações em Cambridge (EUA). A BGI nasceu da Iniciativa MIT Portugal de Inovação e Empreendedorismo (IEI)⁷⁶ - lançada em 2010 para apoiar o objetivo de Portugal em fortalecer os seus níveis de educação em gestão empresarial, inovação tecnológica e empreendedorismo.

É de destacar o facto de Lisboa estar a acolher, entre 2016 e 2018, a maior e mais reconhecida conferência tecnológica internacional – o Websummit, o que revela a sua crescente conectividade com o resto dos ecossistemas de empreendedorismo e inovação.

A Câmara Municipal de Lisboa tem desenvolvido e apoiado inúmeros projetos e iniciativas nos domínios do empreendedorismo, inovação e criatividade, incluindo o *Made of Lisboa*⁷⁷ - marca agregadora de todos os empreendedores, empresas e projetos inovadores na cidade de Lisboa.

As startups de Lisboa têm equipas com, em média 2-3 fundadores e com maiores níveis de educação (mestrado e doutoramento). Apresentam rácios superiores de clientes estrangeiros, aproximando-se dos 20 melhores ecossistemas em termos de acesso aos mercados internacionais. Além disso, Lisboa tem a maior taxa de Mulheres Fundadoras de startups na Europa, apontando para um crescimento inclusivo, que pode se tornar uma vantagem competitiva ao longo do tempo (Ranking Global de Ecossistemas de Empreendedorismo de 2017 do GEM).

2.3.2.O Ecossistema da Região de Setúbal

As dinâmicas de empreendedorismo em setúbal não são tão expressivas quanto as dinâmicas que se encontram em lisboa, mas existe um conjunto de *stakeholders* regionais que, no sentido de desenvolver a região ao nível socioeconómico, têm vindo a desenvolver estratégias de promoção do empreendedorismo, da capacitação dos agentes económicos da região e de atração de IDE.

GAL – Gabinetes de Ação Local

Os GAL – Grupos de ação local que são entidades promotoras do desenvolvimento local, responsáveis pela gestão de diferentes incentivos públicos de financiamento de projetos (âmbito PT 2020), incluindo de empreendedorismo e inovação, ex. ADREPES e ADRAL.

GAE – Gabinetes de apoio ao empresário⁷⁸

⁷⁶ A iniciativa resulta da colaboração entre o Instituto Superior de Ciências do Trabalho e Empresa - Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), Centro MIT Deshpande de Inovação Tecnológica, Centro de Empreendedorismo MIT e Escola de Engenharia do MIT.

⁷⁷ <https://madeoflisboa.com/about/pt>

⁷⁸ Em alguns municípios assumem outras designações, mas o objetivo é semelhante, ex. G.A.A.E.T - Gabinete de Apoio às Atividades Económicas e Turismo de Alcácer do Sal.

Na maior parte dos municípios existem gabinetes de apoio ao empresário (GAE), que têm como principal objetivo dinamizar o relacionamento com os empresários e empreendedores, através da realização de atividades que promovam o desenvolvimento económico local, tendo em consideração as respetivas estratégias prioritárias de desenvolvimento. Além destes serviços, alguns municípios têm vindo a desenvolver outras iniciativas que incluem infraestruturas físicas e outros serviços de suporte aos empreendedores e ao desenvolvimento empresarial.

Incubadoras e outros Centros acolhimento empresarial

a) Almada

O concelho de Almada possui atualmente quatro espaços vocacionados para o acolhimento e apoio de novas iniciativas empresariais: o Madan Parque de Ciência e Tecnologia, o Núcleo Empresarial de Almada Velha, o Quarteirão das Artes e a Cozinha Partilhada de Alfazina.

O núcleo empresarial de Almada Velha (Novalmadavelha) está instalado num edifício municipal reabilitado no centro histórico da Cidade e visa apoiar novas iniciativas empresariais, preferencialmente direcionadas para as áreas do turismo e lazer, animação urbana, património cultural e natural, da comunicação e marketing, da arquitetura e engenharias, da consultoria e formação e outros serviços às empresas.

O Quarteirão das Artes foi inaugurado em abril de 2013, estando direcionado para a instalação de iniciativas empresariais nas áreas das Indústrias Criativas - cultura, artes plásticas e visuais, joalharia e artesanato, cinema e produção audiovisual, música, software gráfico e de entretenimento, artes performativas, moda, etc. A Cozinha Partilhada de Alfazina, inaugurada em 2015, é um equipamento municipal gerido pelo Agência Arribatejo com a colaboração da Novalmadavelha e do Centro de Formação Profissional para o Setor Alimentar, pretendendo responder às necessidades logísticas de novos projetos na área da produção e transformação alimentar. O espaço disponibiliza zonas adequadas e equipadas para a produção alimentar, armazenamento de matérias primas e acabadas, arrumos, embalamento e vestiários, funcionando em regime de partilha e rotação de projetos distribuídos em escalas de 20 horas semanais. (fonte: <http://www.m-almada.pt>, consultado em janeiro de 2018).

Destaca-se o Madan Parque que é um parque de ciências e tecnologia ativo desde o início de 2000, que tem como fundadores a Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Lisboa, a UNINOVA uma organização de pesquisa em Eletrónica e Telecomunicações e os municípios de Almada e do Seixal. O Madan Parque gere uma incubadora de base tecnológica, que acolhe mais de 30 empresas e cujo modelo de incubação se sustenta em: 1) INCUBAÇÃO – Serviços básicos; 2) COACHING – Formação e Eventos Orientados ao Mercado; 3) SEED CAPITAL – Rede de Investidores, captação de fundos de investimento para financiamento às empresas incubadas; 4) INTERNACIONAL – Serviços de apoio à Internacionalização e Projectos Cooperativos e 5) LABs – Bridging Innovation com FCT-UNL (fonte: <http://madanparque.pt/>, consultado em janeiro de 2018).

b) Barreiro

No Barreiro, além da IPStartUp instalada no IPS- campus do Barreiro, existe uma outra Incubadora de Negócios – a IMB MAKERS que é constituída por uma equipa de 7 elementos com experiências profissionais distintas, desde o desenvolvimento de Software, desenvolvimento de Hardware, design, direito e gestão. Dispõe de serviços de incubação física e virtual, incluindo serviços de apoio à consolidação do modelo de negócios, à estruturação e implementação do plano de marketing, à gestão operacional da empresa, ao financiamento, ao desenvolvimento empresarial e digitalização dos processos da empresa, à proteção da propriedade intelectual e apoio jurídico. Tal como a IPStartUp, esta incubadora de negócios pertence à Rede Nacional de Incubadoras (fonte: <http://www.imbmakers.pt/#quemsomos>, consultado em janeiro de 2018).

c) Montijo

A camara municipal do montijo em cooperação com a Associação para Formação Profissional e Desenvolvimento do Montijo / AFPDM, celebraram um protocolo para a constituição de um conselho estratégico para a o desenvolvimento económico local e criação de um gabinete para o desenvolvimento, empreendedorismo e inovação cuja intervenção se desenvolve num ecossistema que visa dinamizar os clusters territoriais, envolvendo toda a comunidade e disponibilizando infraestruturas de apoio, incluindo uma incubadora de negócios. (fontes: <https://www.mun->

montijo.pt/uploads/writer_file/document/2023/protocolo_cedel.pdf; <http://epmontijo.edu.pt/epr/stauras-gabinete-desenvolvimento-empendedorismo-e-inovacao/>; consultado em janeiro de 2018).

d) Palmela

O município de Palmela dispõe de um gabinete de apoio às empresas e promoção do investimento (GAEPI), cuja missão é potenciar as oportunidades de Investimento, criando as melhores condições para atrair e fixar os investimentos com interesse estratégico para o Concelho, bem como apoiar e valorizar a economia local e as empresas. Entre as atividades dinamizadas, destacam-se: o apoio ao desenvolvimento de micro, pequenas e médias empresas e aos empreendedores, com especial foco em projetos de população desempregada e de projetos prioritários para o desenvolvimento local (ex. através da realização de ações de formação e de qualificação para desenvolvimento das competências dos gestores/ empresários); a promoção do empreendedorismo, encontrando-se já a funcionar a Incubadora de empresas do município, cujos serviços se alicerçam na disponibilização de infraestruturas (incubadora de negócios em fase experimental cujo regulamento está em consulta pública até Março de 2018 - http://www.cm-palmela.pt/uploads/writer_file/document/6270/Edital.pdf) e a participação na dinamização do cluster da indústria automóvel, através da realização de atividades específicas tais como a FIAPAL – Fórum da Indústria Automóvel (fonte: <https://www.cm-palmela.pt>; consultado em janeiro de 2018).

Além das iniciativas municipais, existe um centro empresarial com mais de 20 anos de atividade - o Centro de Empresas Maquijig (CEM). Este centro de acolhimento empresarial dispõe de um conjunto de serviços de incubação física e virtual, bem como de um conjunto de serviços de consultoria e apoio à gestão, apoio administrativo. Os serviços especializados nas diferentes áreas de apoio são prestados em regime de outsourcing, através da rede de mais de 40 parceiros com a quem as empresas podem recorrer a preços mais acessíveis (ex. serviços de contabilidade, serviços jurídicos, gestão da segurança e saúde no trabalho e gestão da qualidade, logística, etc). Dispõem de um serviço de *networking* que promove a integração das empresas nas redes empresariais, a divulgação da sua marca junto dos *stakeholders* através dos diferentes canais de comunicação, facilitam o acesso a clientes (ex. facultando o acesso a bases de dados empresariais) e dinamizam um conjunto de eventos de *networking* abertos à comunidade (fonte: <http://www.maquijig.com>; consultado em janeiro de 2018).

e) Santiago do Cacém

O município de Santiago do Cacém, dispõe de um centro acolhimento e de desenvolvimento empresarial – o CAESC - Centro de Apoio às Empresas de Santiago do Cacém - Santo André, bem como de quatro parques empresariais:

- Parque de Empresas do Cercal do Alentejo
- Parque de Empresas Ermidas-Sado
- Parque de Empresas de Santo André
- Parque de Empresas de Santiago do Cacém

(fonte: <http://www.cm-santiagocacem.pt>; consultado em janeiro de 2018).

f) Seixal

A camara municipal do seixal dispõe de uma incubadora de empresas - Incubadora de Empresas Baía do Seixal que disponibiliza além de espaços físicos e outras infraestruturas, serviços de apoio ao desenvolvimento empresarial e atividades de *networking*. A principal parceira desta incubadora é o Madan Parque - Associação Parque de Ciência e Tecnologia Almada/Setúbal (fonte: <http://www.cm-seixal.pt>; consultado em janeiro de 2018).

g) Sesimbra

Em Sesimbra podemos encontrar o Centro de Apoio à Incubação de Empresas de Sesimbra (CAIES), que dispõe de infraestruturas de acolhimento e serviços de desenvolvimento empresarial diretamente ligados ao apoio aos empresários locais de vários ramos de atividade (fonte: <https://www.cm-sesimbra.pt>; consultado em janeiro de 2018).

h) Setúbal

É no IPS – campus de setúbal que é dinamizada a maior parte das atividades de promoção do empreendedorismo académico por parte da IPStartUp.

O município de setúbal disponibiliza um equipamento de acolhimento e apoio a novos projetos no setor empresarial, nomeadamente no setor dos serviços - NNIES – Ninho de Novas Iniciativas Empresariais de Setúbal.

O concelho de Setúbal dispõe ainda de diversos espaços para o acolhimento de atividades económicas, nomeadamente:

- Zona Industrial da Mitrena
- Parque Industrial Sapec Bay
- BlueBiz Global Parques – Parque Empresarial da Península de Setúbal
- IMA Parque
- Eira Park

(fonte: <http://www.mun-setubal.pt/>; consultado em janeiro de 2018).

i) Sines

Em Sines está instalado o Sines Tecnopolo – desenvolvido com a missão de dinamizar o Ecossistema Sines, assumindo-se como uma plataforma de interação entre as grandes empresas, as PME's, a administração pública, as instituições de ensino superior e demais entidades do Sistema Científico-Tecnológico. As suas ações centram-se na prestação de serviços para a qualificação de pessoas e organizações, na promoção e apoio ao empreendedorismo e na incubação física e virtual dos empreendedores. O IPS é um dos fundadores, juntamente com a Universidade do Algarve, a Universidade de Évora, o Instituto Politécnico de Beja e o Município de Sines.

O Sines Tecnopolo é o BIC Alentejo, certificado pela EBN (European Business & Innovation Centre Network), pertence à Rede Nacional de Incubadoras e está certificado para o Startup Visa. Acolhe mais de 30 empresas e tem uma equipa de 10 elementos (fonte: <https://www.sinestecnopolo.org/>; consultado em janeiro de 2018).

Outros Projetos e iniciativas de promoção do empreendedorismo regional

a) IN2SET

O IN2SET é um interface colaborativo gerido pelo IPS que visa o desenvolvimento sustentável e inovação da Península de Setúbal. Integra uma rede de parceiros regionais dos sectores económicos, social e ambiental (empresas, entidades municipais, associações e outras instituições e individualidades da sociedade civil) e promove o trabalho em rede, estruturado em 8 áreas temáticas e grupos de trabalho considerados como centrais na estratégia de desenvolvimento regional, nomeadamente: Turismo – novas perspetivas; setores de média e média alta tecnologia e serviços de conhecimento intensivo; economia azul; território e ambiente; eficiência energética e energias renováveis; mobilidade urbana sustentável; envelhecimento ativo e qualidade de vida e empreendedorismo e inovação (<http://www.in2set.ips.pt/>; consultado em janeiro de 2018).

b) Lisbon South Bay

Projeto promovido pela Baía do Tejo e pelas Câmaras Municipais de Almada, Barreiro e Seixal para requalificação, desenvolvimento das atuais infraestruturas para o estabelecimento de empresas e negócios e promoção de territórios na margem sul do Rio Tejo (fonte: <http://www.lisbonsouthbay.com/pt/>; consultado em janeiro de 2018).

Outros Stakeholders

Em torno destes atores existe um conjunto de *stakeholders* que constituem o próprio tecido empresarial e seus representantes incluindo, entre outros, associações empresariais, tais como a AİSET – Associação da Indústria da Península de Setúbal e a ACSDS- Associação do Comércio, Indústria, Serviços e Turismo do Distrito de Setúbal, empresas de consultoria em gestão de negócios, entidades prestadoras de diferentes serviços para o

desenvolvimento empresarial ao longo de toda a cadeia de valor de cada empresa e entidades financeiras, tais como os Bancos, as Sociedades de Capital de Risco e os Business Angels.

2.4. INCUBADORAS COM LIGAÇÃO A IES

Com base numa análise efetuada a algumas das incubadoras académicas ou com ligação a IES, de referência a nível nacional e internacional⁷⁹, foram identificados alguns fatores que se destacam no que respeita à respetiva orientação estratégica e modelos de gestão.

Entre estas incubadoras encontram-se, a nível internacional:

- Business-Incubator of National Research University Higher School of Economics (Rússia; <http://inc.hse.ru/eng>)
- INiTS (Austria; <http://www.inits.at/en/>);
- ITU SEED (ITU CEKIRDEK) (Turquia; <http://en.itucekirdek.com/en/cekirdek>)
- Parque Tecnológico de la Salud de Granada (Espanha; <http://bicgranada.org/es>)
- PoliHub Startup District & Incubator (Itália; <http://www.polihub.it>);
- SETSQUARED (Reino Unido; <http://www.setsquared.co.uk>);
- TEC EDmonTon (Alberta, EUA; <https://www.tecedmonton.com>);
- UIC - Uppsala Innovation Centre (Suécia; <https://uic.se>);
- UtrechtInc (Holanda; <https://www.utrechtinc.nl/en>)
- Y Kampus (Finlândia; <http://y-kampus.fi/en>)
- YES!Delft (Holanda; <https://www.yesdelft.com>)

A nível nacional, destacam-se:

- Biocant Ventures (Zona Centro; <http://www.biocantventures.com>)
- BLC3 Incubadora (Zona Centro; <http://www.blc3.pt>)
- IEUA /Creative Science Park (Zona Norte; <http://www.pci.pt>)
- Incubadora D. Dinis (Zona Centro; <http://www.iddnet.pt>)
- Incubadora do Instituto Pedro Nunes (Zona Centro; <https://www.ipn.pt>)
- INCUBO (Zona Centro; <http://www.incubo.eu/a-in-cubo>)
- UPTec - Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto (Zona Norte; <https://uptec.up.pt>)

A maior parte destas incubadoras estão ligadas a IES mas também a um conjunto de parceiros regionais, nomeadamente a indústria e associações empresariais, a outras entidades públicas, tais como municípios e algumas à banca e a investidores.

A maior parte destas incubadoras tem uma forte orientação estratégica setorial, sendo especializadas em determinadas áreas de desenvolvimento. No entanto, verifica-se a existência de alguns casos em que não existe este fator de diferenciação, ex. Uppsala Innovation Centre.

São exigentes no que respeita à seleção das startups/ projetos acolhidos, considerando a importância do seu desenvolvimento efetivo no impacto socioeconómico regional mas também enquanto fonte de receitas para a incubadora. A este respeito a maior parte das incubadoras, especialmente as internacionais, tem afeto um orçamento operacional próprio e as principais fontes de receitas são o capital próprio de cada associado ou acionista e as receitas provenientes dos serviços prestados. Verifica-se também que a nível das incubadoras nacionais ligadas a IES, os preços de incubação variam bastante, podendo rondar os 50€/ mês para incubação virtual e entre os 100 - 600€/mês para incubação física, de acordo com a natureza e dimensão dos espaços alocados. Por outro lado, algumas destas incubadoras dispõem de fundos de investimento próprios para apoiar as startups, ex. PoliHub Startup District & Incubator.

Destaca-se o papel relevante das parcerias e do *networking*, sendo fatores evidenciados como cruciais na sua orientação estratégica e na sua eficácia operacional. Algumas destas incubadoras alojam não só startups mas também empresas mais maduras, com ou sem origem na IES, facilitando a interação e transferência de conhecimento. Algumas destas incubadoras declaram ter um conselho estratégico composto por diferentes *stakeholders*, ex. INiTS, PoliHub Startup District & Incubator.

⁷⁹ Fontes de informação: Fidalgo et al (2017); Bhatli et al (2015); Websites das incubadoras, consultados em julho de 2018.

As atividades de promoção do empreendedorismo e os próprios serviços de incubação não são, na maior parte das incubadoras analisadas, restritas aos elementos que compõem a comunidade académica das IES associadas.

Apesar da importância dada às redes e aos contactos personalizados, verifica-se que a maior parte das incubadoras a nível nacional dinamiza canais digitais de comunicação, nomeadamente o Facebook, o Twitter e o LinkedIn com mensagens inerentes aos respetivos campos de atuação.

2.5. CLIENTES POTENCIAIS

O mercado-alvo da IPStartup está definido como sendo qualquer elemento da comunidade académica do Instituto Politécnico de Setúbal, nomeadamente estudantes, diplomados, docentes e não docentes do IPS, que de forma individual ou em equipa, possuam uma ideia de negócio que pretendam desenvolver e que necessitem de apoio especializado.

Estas equipas de empreendedores podem incluir ou ser exclusivamente constituídas por elementos externos à comunidade académica desde que o IPS considere que o apoio prestado é estrategicamente importante para o desenvolvimento regional e para a prossecução da missão do IPS (Despacho n.º 936/2017, de 20/01 que procede à alteração e republicação do Regulamento da Incubadora do Instituto Politécnico de Setúbal).

2.5.1. Comunidade académica do IPS

A comunidade académica é constituída pelos estudantes, diplomados, docentes e funcionários não docentes, sendo um grupo-alvo prioritário no âmbito da promoção do empreendedorismo e da criação de spin-offs.

Estudantes

De acordo com o estudo de impacto económico do IPS na região⁸⁰, em 2011, 53% dos estudantes do IPS eram do sexo masculino e 47% do sexo feminino, sendo que cerca de mais de 60% dos estudantes tinham uma idade igual ou superior a 24 anos, existindo estudantes mais velhos do género masculino do que do género feminino (o que pode estar relacionado com o ainda existente desequilíbrio das responsabilidades familiares entre os homens e as mulheres).

Cerca de 70% dos estudantes inquiridos são naturais da região de setúbal, sendo que cerca de 44% dos estudantes manifestou interesse em permanecer na região após conclusão do curso e 23% que referiram que iriam para o local onde arranjassem emprego.

Dados mais recentes⁸¹ permitem-nos ter uma perspetiva global acerca da comunidade académica.

Entre 2013 e 2017, a maior parte dos estudantes estavam inscritos em cursos de licenciatura ou mestrado, tendo-se verificado um decréscimo de matrículas no ano letivo de 2014/2015 mas cuja tendência se tem vindo a reverter. Salienta-se a quase duplicação do número de matrículas nos CTeSP.

	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
CET	399	350	89	(-)
CTeSP	(-)	(-)	341	636
Licenciatura	4435	4089	4234	4153
Mestrado	587	523	523	685
Pós Graduação	56	91	75	66
Outras formações	(-)	(-)	183	155
Total	5477	5053	5445	5695

Tabela 13 - Evolução do número de estudantes inscritos no IPS, por tipologia de formação

Fonte: IPS em números 2013-2016

⁸⁰ Carvalho, Nunes e Pinto (2013). Impacto Económico do Instituto Politécnico de Setúbal na Região.

⁸¹ IPS (2017a) "IPS em números 2013-2016"

Escola	n.º matrículas
EST setúbal	263
Ese	187
ESCE	500
EST Barreiro	105
ESS	130
Total	1185

Tabela 14 - N.º de estudantes matriculados no ano de 2016/2017 em todos os níveis de ensino

Fonte: IPS em números 2013-2016

No que respeita à origem dos estudantes estrangeiros, em 216/216 foram matriculados 351 estudantes de origem estrangeira (30% do total), sendo que:

- mais de 70% estavam matriculados numa licenciatura;
- cerca de 40% estavam matriculados na ESCE (Gestão e Ciências Sociais) e cerca de 32% na EST Setúbal (Ciência e Tecnologias);
- quanto ao país de origem, cerca de 50% vem de angola, 19% do brasil e 15% de cabo verde.

Diplomados e inserção profissional⁸²

No que respeita aos diplomados, são formados aproximadamente 1000 diplomados de licenciaturas e mestrados por ano. Quanto à sua inserção profissional, de um modo geral, as taxas de desemprego total dos diplomados têm vindo a reduzir gradualmente. As licenciaturas cujos diplomados apresentam taxas de desemprego total expressivamente acima da média de Portugal são: Engenharia do Ambiente, Comunicação Social, Promoção artística e património, Engenharia Civil e Gestão da Construção. Por outro lado, as licenciaturas com menor desempenho em termos de empregabilidade, comparando com o resto do país, são as licenciaturas de Animação e Intervenção Sociocultural, Desporto, Fisioterapia e Terapia da Fala.

Em média, cerca de 90% dos diplomados do IPS que estavam a trabalhar em 2013/2014, trabalhavam por conta de outrem. Contudo, cerca de 30% dos diplomados da ESS, 15% dos diplomados da ESE e cerca de 10% dos diplomados da EST Barreiro trabalhavam por conta própria⁸³. Verificou-se também que cerca de 25% dos diplomados da ESE e cerca de 30% dos diplomados da EST Barreiro trabalhavam numa área completamente distinta da área de formação. Quanto ao local de trabalho, cerca de 50% trabalhava do Distrito de Setúbal e cerca de 35% trabalhava em Lisboa. A nível de remuneração, cerca de 37% auferia entre 501€ e 750€ e cerca de 34% auferia entre 751€ e 1000€, pelo que menos de 30% auferia salários superiores a 1000€.

Docentes e não docentes⁸⁴

O IPS conta com em média com um corpo de 497 docentes, dos quais cerca de 33.6% são doutorados e cerca de 6% são especialistas (dados de 2013 a 2016) e cerca de 58% estão afetos à EST Barreiro e à ESCE. Pode considerar-se que a distribuição do corpo docente por género é homogénea e a maior parte dos docentes têm uma idade compreendida entre os 30 e os 50 anos (em 2011 o sexo masculino representava 52,5% do corpo docente).

⁸² IPS (2016) Relatório "A transição do ensino para a vida ativa: a inserção profissional dos licenciados e mestres do IPS - 2013/2014"

⁸³ É preciso considerar que em diversas atividades profissionais relacionadas com as áreas de estudo, o trabalho por conta própria é na prática trabalhar por conta de outrem, mas sem vínculo laboral, o que não é equivalente a desenvolver um negócio com autonomia.

⁸⁴ IPS (2017a) Relatório "IPS em números 2013-2016"

Um dos objetivos estratégicos do IPS passa por aumentar a qualificação do corpo docente que é crucial no âmbito da certificação dos diferentes cursos junto da A3ES, como aumentar a capacidade de realização de projetos de investigação, que em 2016 se manifestou com a participação 46 docentes (8,6%).

Quanto aos funcionários não docentes a média registada entre 2013 e 2016 é de 155 funcionários, estando mais de 50% afetos aos serviços centrais e os restantes distribuídos pelas diferentes escolas. Quanto aos níveis de qualificações, apenas cerca de 40% são detentores de um grau académico de ensino superior (entre o bacharelato e o mestrado).

Salienta-se que no âmbito do Regulamento de Avaliação de Desempenho e Alteração do Posicionamento Remuneratório do Pessoal Docente do Instituto Politécnico de Setúbal (IPS) (Regulamento n.º 618/2017, 14/12), o pessoal docente é avaliado segundo um conjunto de critérios, entre os quais pesam a sua envolvimento em atividades de transferência de conhecimento para a sociedade, em atividades pedagógicas fora do âmbito das unidades curriculares lecionadas e a prestação de serviços especializados a entidades externas.

2.6. PERFIL DO EMPREENDEDOR NACIONAL

Considerando que os clientes e potenciais clientes das incubadoras de negócios são empreendedores e potenciais empreendedores e que dentro deste grupo é possível identificar diferentes segmentos conforme os objetivos, motivações, necessidades e padrões de comportamento em relação à atividade empreendedora, importa relembrar os indicadores disponíveis acerca do perfil do empreendedor nacional.

De acordo com dados do GEM (2013)⁸⁵ que estudou as atitudes, percepções e intenções de empreendedorismo na população portuguesa, entre o período de 2004-2013:

- Cerca de 48,7% dos portugueses consideram possuir o conhecimento, a experiência e as competências necessárias para iniciar um projeto empresarial, mas apenas 20,2% consideram que existem boas oportunidades para iniciar um negócio;
- A percepção de oportunidades aumenta com a variação positiva do contexto macroeconómico do país, tendo-se verificado um aumento dessa percepção no ano de 2007 que havia sido o ano mais otimista em termos de crescimento económico;
- A percepção da população sobre as suas capacidades para criar e gerir negócios também são contagiadas pelo clima económico;
- Em 2013, apesar de Portugal ser uma economia mais orientada para os fatores de produção em que o receio de falhar é normalmente menos prevalente, cerca de 48,2% da população que considerou existir boas oportunidades para iniciar um negócio, afirmou que poderia não o fazer pelo receio de falhar;
- Verifica-se uma abertura cada vez maior dos portugueses à atividade empreendedora, mas existe ainda uma distância considerável entre a percentagem da população adulta que acredita ter as competências necessárias para criar um negócio e a percentagem da população adulta que conta realmente fazê-lo (sendo a última inferior).

Quanto ao perfil do empreendedor português, cerca de 97% dos empreendedores são motivados por necessidade e não por oportunidade (motivação). Os homens são mais empreendedores que as mulheres, existindo mais cerca de 40% de empreendedores homens e as mulheres também são menos motivadas para o empreendedorismo de oportunidade em relação aos homens (cerca de 20%). A faixa etária na qual se registam maiores taxas de atividade empreendedora corresponde à que compreende as idades entre os 25 e os 44 anos.

A população portuguesa revela uma maior incidência de atividade empreendedora entre os níveis de escolaridade mais elevados (educação superior).

⁸⁵ GEM PORTUGAL 2013 | 2004-2013: Uma Década de Empreendedorismo em Portugal, disponível em <http://www.gemconsortium.org>; Dados referentes a Portugal e ao ano de 2016; consultados em [www. http://www.gemconsortium.org/country-profile/100](http://www.gemconsortium.org/country-profile/100)

Por outro lado, um estudo efetuado acerca do perfil, motivações, influenciadores, percepções e intenções empreendedoras dos estudantes do Ensino Superior Politécnico⁸⁶, permitiu obter algumas informações cruciais para melhor compreender este que é o principal mercado da IPStartUp:

- A maioria dos estudantes pretende trabalhar por conta de outrem quando terminar os estudos (cerca de 67%);
- Os estudantes do género masculino têm mais vontade de trabalhar por conta própria do que os estudantes do género feminino;
- Os estudantes das áreas científicas das tecnologias e da gestão já trabalham mais por conta própria e têm mais vontade de trabalhar por conta própria do que os estudantes das áreas das ciências sociais e da saúde;
- Os estudantes solteiros são os que mais trabalham e mais vontade têm de trabalhar por conta própria em relação aos casados, em união de facto ou divorciados;
- Cerca de 60% dos estudantes sentem-se capazes de criar uma empresa e já têm uma ideia concreta do que poderiam desenvolver, sendo mais expressivo no género masculino;
- Por área de estudo, é nas tecnologias, na gestão e nas ciências sociais que prevalecem estudantes que já têm ideias de negócio pré-concebidas, sendo que é mais expressivo nos estudantes que já trabalham e que já têm responsabilidades familiares (casados, unidos de facto e divorciados);
- A maior parte das ideias de negócio são centradas no mercado, em relação às associadas à investigação, sendo que o mercado-alvo dominante é o mercado regional, em comparação com o nacional e internacional;
- Quanto ao tipo de negócio, cerca de 37% das ideias estão associadas a prestação de serviços, seguindo-se negócios nas áreas do turismo e do comércio;
- Os estudantes consideram o empreendedorismo atrativo, que conduz a satisfação pessoal e que os levaria a atingir os seus objetivos de vida, com maior expressão para o género masculino, para os estudantes das áreas de estudo da Gestão e das Tecnologias, para quem já trabalha por conta própria ou tem intenção de o fazer e para os estudantes que já têm conhecimento do Poliempreende;
- Apesar de à data do estudo, o Concurso Poliempreende⁸⁷ já contar com 8 anos de dinamização, ainda existem cerca de 47% de estudantes que não têm conhecimento do concurso, sendo que no IPS este valor aumenta para cerca de 59%;
- Quanto mais velhos são os estudantes, mais sentem que o curso os prepara melhor para criar a sua empresa;
- Os resultados parecem manifestar o estereótipo de género que protagoniza o papel, o poder e autonomia do género masculino na sociedade em contraste com uma maior dependência da mulher;
- A percepção sobre a capacidade de criar a sua própria empresa vai diminuindo ao longo do trajeto académico o que confirma alguns estudos que referem que o ensino tradicional não favorece a inovação e a autonomia (Jones & English, 2004, *cit in* Parreira, Pereira e Brito, 2011);
- Uma maioria de 75,2% de estudantes possui empresários na família e tal facto cria uma percepção tendencialmente mais positiva de preparação dada pelo curso para se poder vir a criar uma empresa ou trabalhar numa empresa de família;
- Parece existir uma correlação positiva entre o autoconceito⁸⁸ e o desejo de empreender, sendo que o género feminino, os trabalhadores que já trabalham por conta própria e os estudantes com empresários na família parecem ter um autoconceito mais positivo;
- As principais motivações empresariais dos estudantes estão associadas à segurança familiar e à realização e concretização de uma oportunidade;

⁸⁶ Parreira, Pereira e Brito (2011)

⁸⁷ O Poliempreende consiste num concurso, atualmente de âmbito nacional, que visa promover o espírito empreendedor nas comunidades académicas, sendo dinamizado há 15 anos entre diversas instituições de ensino superior politécnico.

⁸⁸ Auto conceito refere-se à imagem que o indivíduo tem de si próprio, ancorado em aspetos emocionais e sociais (Serra, V. *cit in* Parreira, Pereira e Brito, 2011)

- O estudo parece indicar que os estudantes que ainda não trabalham são mais idealistas apresentando motivos mais profundos, o que pode estar relacionado com a vontade de inserção na vida profissional, seja por conta de outrem ou por conta própria;
- Os estudantes estão pouco disponíveis para correr riscos e revelam uma atitude acomodatória, na medida em que sobrevalorizam os apoios e incentivos a nível por exemplo de recursos e clientes, demonstrando um perfil empreendedor reduzido;
- Demonstram um desejo elevado de apoios para o empreendedorismo, com maior expressão para o género feminino e não compreendem o papel central do próprio empreendedor na procura e desenvolvimento destes apoios;
- Foram identificados 4 grupos de perfis de estudantes em relação ao empreendedorismo, sendo que cerca de 55% do total revela ter um potencial elevado para se envolverem em processos de empreendedorismo.